



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT24

En frisk fläkt i familjeföretag

En kvalitativ studie om externa VDs upplevelser i familjeföretag

Författare:

Jakob Jubner-Keränen, Filip Nyzell & Else Änggårdh

Handledare: Nadja Sörgärde

Förord

Vi skulle vilja börja med att tacka vår handledare Nadja Sörgärde för att hon under skrivandet av denna uppsats alltid funnits till hand och väglett oss. Med väldigt insiktsfulla handledningar och välbehövliga pep talks är vi övertygade om att Nadja hjälpt oss att ta denna uppsats till en högre nivå.

Vi skulle även vilja tacka alla som ställt upp på intervjuer så att denna studie kunnat genomföras. Vi förstår att eran tid är dyrbar och vi är extremt tacksamma för att ni ville hjälpa oss. Vidare vill vi tacka den professionella rådgivare som har hjälpt oss med att komma i kontakt med relevanta personer att intervjua samt för att hon delat med sig av sin enorma expertis inom fältet.

Slutligen skulle vi vilja tacka våra opponenter för mycket bra och konstruktiv kritik. Era åsikter och kommentarer har varit i åtanke under arbetets gång och det är vår tro att det har bidragit till ett bättre resultat som vi annars inte hade kunnat uppnå.

Tack för oss och trevlig läsning!

Jakob Jubner-Keränen, Filip Nyzell och Else Änggårdh

“De [ägarna] har inte valt att vara här. [...], om man plockade dessa personer från gatan hade de aldrig investerat i det här företaget, men de har fått en andel.”

Sammanfattning

Examensarbetets titel: En frisk fläkt i familjeföretag: En kvalitativ studie om externa VDs upplevelser i familjeföretag

Seminariedatum: 30 maj 2024

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Jakob Jubner-Keränen, Filip Nyzell & Else Änggårdh

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Familjeföretag, Extern vd, chefsroller, chefsarbete, företagsledning

Forskningsfråga: *“Vilka chefsroller upplever externa vd:ar i familjeägda företag att de tar?”*

Syfte: Studien ämnar att undersöka hur vd:ar i familjeägda företag upplever de chefsroller som de tar i sitt arbete.

Metod: Abduktiv ansats, kvalitativ studie där data samlats in via semistrukturerade intervjuer hos externa vd:ar i familjeföretag.

Teoretiska perspektiv: Teoriavsnittet behandlar tidigare forskning om familjeföretag samt chefsroller, med särskilt fokus på Mintzbergs ramverk.

Resultat: Från intervjuerna som gjordes identifierades tre roller som externa vd i familjeföretag upplever att de förväntas fylla. De var *lärare*, *arvsväktare* och *realist*.

Slutsats: Studien presenterar att vd:arna upplever förväntningar att ta roller som är osedvanliga för positionen. Externa vd:ar anpassar sitt arbete efter de utmaningar som är specifika till rollen som vd i ett familjeägt företag.

Abstract

Title: A breath of fresh air in family business: A qualitative study on non-family CEOs' experiences in family businesses

Seminar date: May 30th 2024

Course: FEKH49 – Business Administration: Bachelor's degree project in organization. Undergraduate level, 15 credits.

Authors: Jakob Jubner-Keränen, Filip Nyzell & Else Änggårdh

Advisor: Nadja Sörgärde

Keywords: Family firm, non family CEO, managerial work, managerial roles, management

Research question: *Which managerial roles do non-family CEOs perceive themselves to be taking in family owned businesses?*

Purpose: The purpose of this study is to investigate how non-family CEOs in family owned businesses experience the managerial roles they take on in their work.

Methodology: Through a qualitative study data has been collected by conducting semi structured interviews with non family CEO:s in family businesses. The study takes a social constructionist perspective and an abductive approach.

Theoretical perspective: The theoretical chapter deals with previous research on family businesses and managerial roles, with a particular focus on Mintzbergs framework.

Result: From the interviews conducted three roles were identified that non-family CEOs feel they are expected to fulfill. They are *teachers*, *guardians of heritage* and *realists*.

Conclusion: The study presents that non-family CEOs experience the need to take on certain roles that in some aspects are unusual for their position. Non family CEOs adapt their work to suit the special nature of a family firm.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Förord | 1 |
| Sammanfattning | 3 |
| Abstract | 4 |
| Innehållsförteckning | 5 |
| 1. Inledning | 7 |
| 1.1 Bakgrund | 7 |
| 1.2 Problematisering | 8 |
| 1.3 Syfte och Frågeställning | 9 |
| 1.4 Disposition | 10 |
| 2. Litteraturoversikt | 11 |
| 2.1 Rådande forskning familjeföretag | 11 |
| 2.2 Rådande forskning chefernas arbete | 15 |
| 2.3 Chefernas/vd:n roller - Mintzberg | 16 |
| 2.4 Forskning med utgångspunkt i Mintzbergsroller | 18 |
| 2.5 Brist i rådande litteratur - Sammanfattning och argumentation | 20 |
| 3. Metod | 22 |
| 3.1 Metodteoretisk grund | 22 |
| 3.2 Val av studieobjekt | 23 |
| 3.2.1 Att skapa kontakt | 23 |
| 3.2.2 Befattning inom företaget | 23 |
| 3.2.3 Jämförbara företag | 24 |
| 3.3 Insamling av empiri | 24 |
| 3.4 Analysprocessen | 25 |
| 3.4.1 Sortering av data | 26 |
| 3.4.2 Reducering av data | 27 |
| 3.4.3 Argumentering för vald data | 27 |
| 3.5 Studiens trovärdighet och äkthet | 28 |
| 3.5.1 Begränsningar med studien | 30 |
| 3.5.2 Användning av AI | 31 |
| 4. Analys av empiri | 32 |
| 4.1 Behovet av att föra över/förmedla kompetens | 32 |
| 4.2 Förväntningar på att föra arvet vidare | 36 |
| 4.3 Behovet av att förankra förväntningarna i verkligheten | 39 |
| 4.4 Konceptualisering av empiriska fynd | 43 |
| 5. Diskussion | 45 |
| 5.1 Behovet för nya roller | 45 |
| 5.2 Läraren | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3 Arvsväktaren | 47 |
| 5.4 Realisten | 49 |
| 6. Slutsats | 51 |
| 6.1 Vilka chefsroller upplever externa vd:ar i familjeägda företag att de tar? | 51 |
| 6.2 Praktiska och teoretiska implikationer | 52 |
| 6.3 Begränsningar och vidare forskning | 53 |
| Källförteckning | 54 |
| Appendix | 60 |

1. Inledning

Denna studie kommer att fokusera på de förväntningar som extern vd i familjeägda företag upplever från ägare samt hur familjeföretagets karaktärsdrag påverkar chefsarbetet som en vd utför.

1.1 Bakgrund

Familjeägda företag utgör en stor del av Sveriges näringsliv där de står för en tredjedel av landets BNP (Statistiska centralbyrån, 2017). Trots denna tydliga representation finns det begränsad forskning inom den gren av området som vi valt att studera närmare, nämligen externa vd:ar och den vardag de ställs inför när de jobbar i ett familjeägt företag. En extern vd är en vd som varken jobbar för eller associeras med organisationen innan den tillträder posten och är alltså inte en del av ägarfamiljen (Cannella and Lubatkin, 1993; återgiven av Perry et al., 2011).

En extern vd i ett familjeföretag ställs ofta inför olika utmaningar som inte är vanligt förekommande i någon annan företagsform. Familjeföretag präglas av starka traditioner, tydliga värdegrunder och en familjekultur (Bertrand & Schoar, 2006), det krävs därför att en vd respekterar denna treenighet samtidigt som den inte är rädd för att, med ett tydligt fokus, leda företaget framåt. Detta är någonting som är särskilt viktigt nu i tider präglade av ständig teknologisk utveckling (Daft et al., 2020). Denna unika blandning av affärsmässiga och personliga relationer gör familjeföretag till intressant studieobjekt för forskning inom företagsekonomi.

Genom att undersöka dessa unika och påtagliga aspekter inom familjeföretag ämnar vi att erhålla djupare insikter inom företagsformen. Vi hoppas att kunna bidra till förståelsen för chefs arbete, mer specifikt att genom studien kunna bidra till en bättre förståelse för de behov som externa vd:ar upplever i familjeföretag samt de roller som de tar för att mätta dessa behov.

1.2 Problematisering

Rollen som vd har länge varit studieobjekt för forskning, särskilt i samband med processen att byta vd (Wasserman, 2003; Marshall et al., 2006). Existerande forskning har främst lagt fokus på utmaningar som efterträdande vd:ar möter och debatten mellan vd:ar från ägarfamiljen kontra externa vd:ar, där studier visar på tydliga fördelar med att anlita externa vd:ar (Edwards & Meliou, 2015; Miller et al., 2014; Blumentritt et al., 2007; Bennedsen et al., 2007; Huybrechts et al., 2013).

Trots att litteraturen inom fältet familjeföretag har utvecklats mycket så finns det utrymme för att utveckla förståelsen för de olika rollerna i familjeföretagande (Blumentritt et al., 2007). Mintzberg (1973) och Kotter (1982) har lagt grunden för mycket av den kunskap som finns om chefsarbete idag. Trots det stora inflytandet dessa har haft för att kunna beskriva chefsroller så har senare forskning visat på brister då chefsarbetet utvecklats under åren. (Alvesson & Sveningsson, 2014; Tengblad, 2012; Laud et al., 2016).

Waldkirch (2020) poängterar att trots omfattande forskning inom chefsarbete råder det fortfarande en kunskapsbrist kring ämnet i familjeägda företag. Vidare belyser han att externa vd:ar möter unika utmaningar som är intresseväckande att studera för att kunna tillgodose fältet med nödvändig information som i dagsläget inte finns för att kunna förklara komplexa situationer som förekommer för en extern vd i familjeföretag.

Den nuvarande litteraturen inom familjeföretag belyser en rad utmaningar, särskilt relaterade till mjuka värden (Hall & Nordqvist 2008) och samspelet mellan de två system som en extern vd måste hantera - familjen och företaget (Mitchel et al. 2003). Trots detta är en klar majoritet av forskningen kring chefsarbete fokuserad på börsnoterade bolag och högt uppsatta chefer inom dessa bolag, och alltså inte i familjeföretag. Vi ser alltså ett gap i forskningen gällande att förstå externa vd:ar och de roller som de tar sig an.

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra till forskningen inom både företagsledning och familjeföretagande genom att använda Mintzbergs ramverk för olika roller som chefer tar och använda den för att undersöka hur vd:ar i familjeägda företag upplever de chefsroller som de tar i sitt arbete. För att vägleda oss genom denna studie har vi därför valt att arbeta utifrån följande frågeställning:

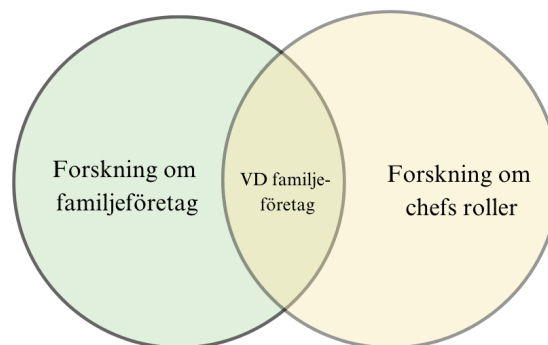
Vilka chefsroller upplever externa vd:ar i familjeägda företag att de tar?

1.4 Disposition

| | |
|---------------------------|--|
| Inledning | I det inledande avsnittet presenteras studiens innehåll, relevant bakgrundsinformation och frågeställningen som studien ämnar att besvara. Inledningen följs sedan av ett metodavsnitt. I detta avsnitt sker en genomgång av den metod som använts i studien. |
| Metod | Här förklarar författarna det tillvägagångssätt som används för att genomföra studien samt dess kunskapsteoretiska utgångspunkt. Detta innefattar information om datainsamlingsprocessen, hur urvalet skett, hur analysen av empirin skett samt trovärdigheten i studien. Genomgående i metodavsnitt förs resonemang kring varför den valda metoden är relevant för studien och hur den bidrar till att få ut maximalt av det empiriska materialet som samlats in. |
| Teoretisk översikt | Detta avsnitt innehåller flera delar. För det första, en övergripande genomgång av litteraturen på området familjeföretagande. Efter det, kommer en översiktlig genomgång gällande relevant litteratur om externa vd:ar i familjeägda företag att presenteras. Sista teorin som presenteras kommer att vara Mintzbergs teoretiska ramverk för chefs roller. Genomgående i litteraturanalysen argumenteras det för att det finns ett gap i litteraturen som behöver fyllas. |
| Analys av empiri | I detta avsnitt presenteras läsaren med empiriska fyndmaterial från intervjuerna som hållits med externa vd:ar i familjeägda företag. Här finner läsaren även en gedigen analys av det empiriska materialet som visar tre generella mönster. Dessa mönster är att vd:arna anammar tre nya chefsroller: <i>läraren, arvsväktaren och realisten</i> . |
| Diskussion | Efter detta avsnitt kommer ett diskussionsavsnitt där läsaren tar del av hur vi kopplar samman de empiriska fynden med den teoretiska grund som vi presenterat under avsnittet litteraturöversikt. |
| Slutsats | Den sista delen av denna uppsats är slutsatsen där vi knyter ihop säcken och besvarar frågeställningen. Det är även i detta avsnitt som rekommendationer för vidare forskning kommer ske. |

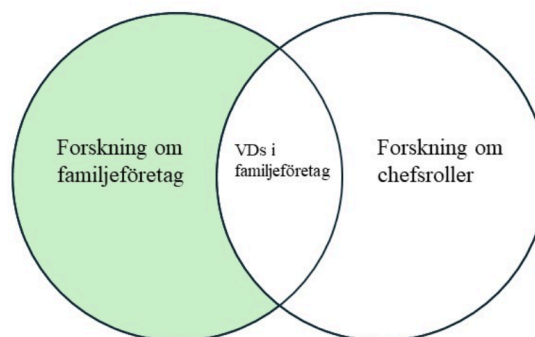
2. Litteraturöversikt

I denna litteraturöversikt kommer läsaren att få ta del av en övergripande genomgång av den rådande forskningen inom ämnet familjeägda företag och chefers arbete. Utöver detta kommer läsaren att få en presentation av Mintzbergs ramverk för 10 olika roller som chefer tar i sitt arbete och studier som utvecklat detta ramverk.



Figur 1. Venndiagram som illustrerar studiens litteraturöversikt

2.1 Rådande forskning kring familjeföretag



Figur 2. I detta avsnitt presenteras rådande forskning inom familjeföretag.

Rollen som vd i ett familjeföretag har studerats ur många olika hänseenden. Ett av de mest studerade områdena är successionproblem vid övergång mellan generationer av förvaltare

(Ansari et al., 2014; Cucculelli & Micucci, 2008; Minichilli et al., 2014). Flera forskare har intresserat sig för denna problematik vilket har lett till att många studier inom fältet fokuserar på utmaningar som efterträdande vd:ar möter (Wasserman, 2003; Marshall et al., 2006). Inom fältet familjeföretag finns en debatt om vad som är att föredra mellan vd från ägarfamiljen och extern vd. Här har många fokuserat på de olika egenskaper som individerna besitter och hur dessa påverkar hur framgångsrika individerna är i företagets förvaltning (Kelleci et al., 2019; Chandler et al., 2020). I debatten om vilka förutsättningar som lägger den bästa grunden för en extern vd har Miller et al. (2014) bidragit med ett annat perspektiv. Miller et al. (2014) menar att för att en extern vd ska lyckas inom familjeägda företag är det av yttersta vikt att de får arbeta självständigt under övervakning av flera ägare, vilket står i kontrast till dem som istället arbetar vid sidan av högt uppsatta familjemedlemmar.

Olika aktörer inom familjeföretag kan med fördel delas in i kategorier. Inom området *anställda familjemedlemmar* har studier fokuserat på hur graden av engagemang hos familjemedlemmar påverkar den entreprenöriella andan i företaget (Kellermanns et al., 2008). Forskning som fokuserar på *familjemedlemmar som endast är ägare* tar flera olika former. Barth et al (2005) har exempelvis studerat hur produktiviteten i företag påverkas av huruvida medlemmar i ägarfamiljen är aktiva inom verksamheten eller inte. Inom detta fält av forskningen på familjeföretagande kan vi även finna jämförande studier där ekonomiska och icke ekonomiska prestationer i familjeägda företag jämförs med icke familjeägda företag (Villalonga & Amit, 2020).

Denna studien tar utgångspunkt i *anställda utanför ägarfamiljen*. Inom det fältet finns forskning på hur anställda utanför ägarfamiljen uppfattar att de blir behandlade i jämförelse med anställda familjemedlemmar och hur detta påverkar de anställdas attityd till arbetet (Barnett & Kellermanns, 2006). Vi har dock valt att smalna av vår studie och fokusera specifikt på externa vd:ar i familjeägda företag.

I flera studier har det visats vara fördelaktigt att rekrytera vd:ar utanför ägarfamiljen. Externa vd:ar har exempelvis en positiv inverkan på företagets risktagande och levererar bättre resultat till företag än vd:ar som rekryterats inom familjen (Bennedsen et al., 2007; Huybrechts et al.,

2013). En annan vanlig anledning till att familjeföretag rekryterar en extern vd handlar om att täcka upp för kompetens som inte finns inom ägarfamiljen (Klein & Bell, 2007; Tabor et al., 2018). Rekryteringen av en extern vd bidrar även till minskade irrationella beslut i företaget, detta beror på att vd:n inte har lojalitet till familjen utan kan se med klara ögon till företagets bästa i större grad (Edwards & Meliou, 2015).

Det råder enighet om att det finns utmaningar för externa vd:ar som kliver in i familjeägda företag. Mitchel et al. (2003) har studerat vilka tankemönster som krävs för att anställda icke familjemedlemmar ska kunna arbeta effektivt i familjeföretag. I studien argumenterar de för att en förståelse för både företags tänkande och familjens tänkande krävs för att förstå ett familjeföretag. Med sitt argument adderar forskarna faktorer som påverkar familjeföretag och därigenom även den externa vd:ns arbete (Mitchel et al. 2003). Något som lyfts i studien är att i syfte att förstå drivkrafter från olika intressenter kan familjeföretag med fördel delas in i två system, familjen och företaget. Vid beslut om företagets förvaltning kan intressekonflikter uppstå mellan ägare och anställda som inte är del av ägarfamiljen. Ett exempel på sådan intressekonflikt som belyser aktörernas olikheter är det som Mitchel et al. (2003) tar upp gällande beslut om utdelning. Medan ägarfamiljen med fördel kan ta emot utdelning från företaget, kan den icke-ägande anställdas intresse ligga i att återinvestera vinst i företaget för att expandera verksamheten, vilket leder till ökade karriärmöjligheter (Mitchel et al. 2003).

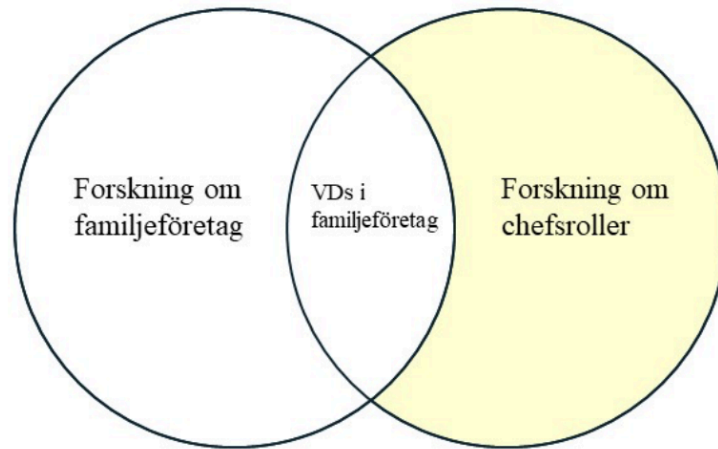
För att vara en framgångsrik extern vd är det viktigt att både ha goda kunskaper inom branschen så väl som att vara duktig på att hantera relationen med familjen som äger företaget. Inte nog med att den externa vd:n bjuds in till det som ligger familjen nära hjärtat, familjen har även nog med tillit för att låta dem ta rodret. (Blumentritt et al., 2007). Likt Blumentritt et al. (2007) menar Hall och Nordqvist (2008) att för att uppnå en lyckad företagsledning inom familjeägda företag krävs både formell och kulturell kompetens. I studien bidrar forskarna med idén att mjuka värden är avgörande för den externa vd:n i ett familjeföretag. Forskarna presenterar empiriskt material som pekar på att chefer som misslyckats inom familjeföretag ofta har brustit i förmågan att förstå företagets kultur och traditioner. De exemplifierar med att professionellt rekryterade chefer med starka kompetenser mötte motstånd i företaget när de ignorerade företagets mjuka värden, såsom relationer, normer och värderingar (Hall & Nordqvist 2008). Med detta sagt, så krävs det en

extern vd som besitter ledarskapsförmågor vilka behandlar professionella relationer på ett mer personligt och emotionellt plan.

Externa vd:ars arbete skiljer sig mycket från vd:ar i andra företag, trots detta fokuserar en stor del av litteraturen om högt uppsatta chefer på offentligt börsnoterade företag (Cohen, et al., 2019; Kaplan, S.N., 2008; Kaplan, S.N. & Sorensen, M., 2021). Vd:ar som arbetar i familjeägda företag arbetar ofta tillsammans med ägarna i frågor som anses vara utöver det vanliga för andra ägare (Waldkirch, 2020). Vidare menar Waldkirch (2020) att detta ger upphov till speciella utmaningar och komplexa situationer som är högst relevanta att studera. För att utveckla kunskapsområdet familjeägda företag är det väsentligt att förstå de aktörer som driver organisationerna. Studier om externa vd:ar i familjeägda bolag har uppmärksammats allt mer efter att intresset för externa vd:ar har vuxit hos företagen själva.

I sin bok *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* lyfter Tengblad (2012) fram argument för att ledningsarbete i familjeföretag bör studeras som en enskild kategori. Anledningen till detta är att begreppet familjeföretag inte innebär en enfaldig företagsstruktur och arbetssätt, utan istället skiljer sig familjeföretag mycket från varandra. Det som dock är genomgående i dem är ett långsiktigt fokus, vilket bland annat påverkar företagens ledningsmetoder och arbetsprocesser (Tengblad, 2012). Detta står då i kontrast till företag som arbetar med stort fokus på kvartalsresultat, exempelvis ett börsnoterat företag. Blumentritt et al. (2007) argumenterar för att det finns utrymme för att utveckla förståelsen för familjeföretag, mer specifikt vill han utveckla förståelsen för de olika rollerna i familjeföretag. För att analysera hur externa vd:ar i familjeföretag arbetar är det väsentligt att lyfta blicken och se till forskningen inom chefsarbete.

2.2 Rådande forskning kring chefernas arbete



Figur 3. I detta avsnitt presenteras rådande forskning om chefsroller, fältet fortsätter att utvecklas i 2.3 och 2.4.

Chefskap definieras av Alvesson & Sveningsson (2014) som en funktion. Denna funktion är något som innehas av personer som har formellt ansvar över både människor och arbetsuppgifter. De menar att chefskap å ena sidan är en formell roll men att det å andra sidan är ett fenomen som människor informellt förhåller sig till. Vidare definieras då chefsarbete som hur individer som innehar chefskap tolkar, föreställer sig och arbetar med rollen och dess förväntningar.

Intresset för att studera chefers arbete hade sin gyllene era mellan 1970 och 1989 och många av de mest välciterade studierna publicerades under den här tiden (Tengblad, 2012). Det var under denna tidsperiod som några av fältets stora jättar, såsom Mintzberg och Kotter började få erkännande. Kotter publicerade flertal numera välciterade studier, bland annat *The general managers* där han studerade konsekvenserna av chefspositioner med mångfaldiga arbetsuppgifter (Kotter, 1982) och *What effective general managers really do* där han studerade högt uppsatta chefer och fokuserade på vad för typ av arbete de gjorde, vilka dem var, vart de kom ifrån, deras beteenden samt skillnader mellan dem. (Kotter, 1999). I sin bok *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* återger Vecchio (2007) det som Mintzberg (1975) beskriver i sin studie *The managers job: folklore and facts* gällande den tidigare forskning

om chefsarbete som gjordes under 70-talet (Mintzberg, 1975). I Mintzbergs (1973) doktorsavhandling presenterar han 10 chefsroller som illustrerar chefs arbete (Mintzberg, 1973) och i denna studie kommer vi lägga lite extra fokus på dessa roller.

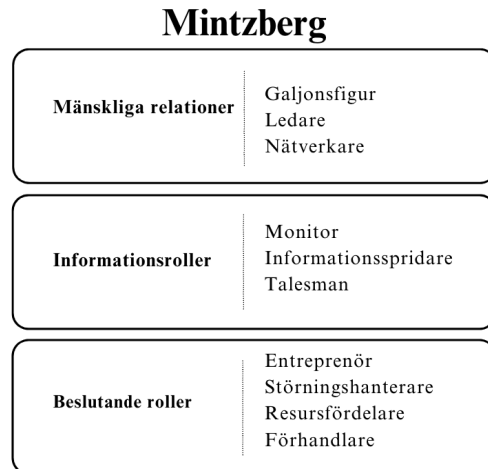
Trots att denna tidsepok bidragit mycket till fältet så finns det en gemensam nämnare bland studierna från denna tid. Dessa studier fokuserar nämligen främst på beteendet hos cheferna och specifika aktiviteter som de ägnar sig åt under sin arbetstid. Detta ger oss en tydlig och bra grund att utgå ifrån när det kommer till att förstå chefs arbete men Alvesson & Sveningsson (2014) kritiserar studierna och menar att de negligerar viktiga aspekter för att få en helhetsbild av chefs arbete såsom människan bakom chefskapet.

Senare studier har därför fokuserat mer på att förstå nya perspektiv av chefs arbete. Tengblad (2012) menar att det framförallt handlar om de emotionella, politiska och symboliska synvinklar på chefs arbete för att på så sätt förstå chefs arbete på ett djupare plan. Hales (1999) lyfter till exempel fram ett nytt perspektiv där han inte nöjer sig med tidigare forsknings svar på vad chefer gör utan bygger vidare på fältet och fokuserar istället på varför chefer gör vad de gör. Trots att den mest uppmärksammade forskningen inom chefsarbete gjordes under den gyllene eran så ligger bland annat Mintzbergs olika ramverk som grund för mycket av de studier som utförts under senare tid. (Lunenburg, 2012; Sminia, 2009; Tengblad, 2006). För att få en mer nyanserad bild av chefs arbete i familjeföretag har vi därför valt att utgå ifrån ett av Mintzberg ramverk för att på så sätt kunna understryka eventuella skillnader mellan den existerande litteraturen om chefs arbete och deras arbete i familjeägda företag.

2.3 Chefsroller

1973 utgav Henry Mintzberg en avhandling vid namn *The Nature of Managerial Work* där han analyserade vad cheferna faktiskt gör, i syfte att definiera deras arbetsuppgifter. Mintzberg definierar en roll som ett beteende som tillhör ett identifierbart ämbete. Genom att kategorisera chefs arbetsuppgifter identifierar Mintzberg 10 stycken roller i sin avhandling, vidare delar han in rollerna i tre kategorier. Rollerna och dess kategoriseringar illustreras i figur 2. Mintzberg

poängterar att vissa aktiviteter kan tillhöra flera roller. I följande stycke avser vi att presentera rollerna översiktligt.



Figur 4. Illustration av Mintzbergs ramverk, baserat på Mintzberg (1975)

På grund av chefs formella ställning tillhör det positionen att representera organisationen i formella sammanhang, denna uppgift hör till *galjonsfigurens* arbetsuppgifter. *Ledaren* är enligt Mintzberg en av de viktigaste rollerna då människor alltid söker en ledare. Ledarens huvudsyfte är att samordna anställda och företagets behov, detta görs genom att motivera, leda och utbilda anställda. En av de stora fynd som Mintzberg gjorde var vikten av horisontella relationer, detta ledde till identifieringen av *nätverkaren*. Nätverkarens uppgifter är att upprätthålla relationer med organisationens viktiga intressenter. Likt nätverkaren så fokuserar även *talesmannen*, *informationsspridaren* och *förhandlaren* med att hålla organisationen uppdaterad i relation till sin omgivning. *Monitorns* uppgifter är att vara lyhörd för och söka efter information som kan påverka företaget. Rollen garderar företaget mot oförutsedda problem och hjälper dem vara snabba med att agera på möjligheter. Information från intressenter behandlas och vidareförmedlas till organisationen genom *informationsspridaren*. Rollen måste hålla styrelse, ägare och andra chefer uppdaterade på allt som händer inom företaget, de för även vidare information till underordnade i företaget (Mintzberg, 1973). Den informationen som informationsspridaren förmedlar till underordnade kan vara både formell information och förmedling av värderingar hos de beslutsfattande organen (Altamony et al; 2017; Alvesson et al.,

2020). Vidare menar Mintzberg (1973) att medans informationsspridaren förmedlar information till organisationen så vänder sig *talesmannen* till omgivningen. Att driva företagets utveckling och förändringsinitiativ inom företaget är uppgifter som tillfaller *entreprenören*. Entreprenören arbetar med att vara drivande i förändringsprojekt, *störningshanteraren* arbetar till skillnad från entreprenören med att hantera ofrivilliga förändringar inom företaget. *Störningshanterarens* uppgift är att kontinuerligt arbeta med potentiella hot mot organisationen. *Resursfördelaren* fördelar resurser av alla slag inom organisationen. Sist men inte minst arbetar *förhandlaren* med att företräda organisationen i förhandlingar. Rollerna presenteras i tre kategorier. Kategorin mänskliga relationer innefattar roller som är kopplade till chefens status inom företaget och auktoriteten. Informationsrollerna handlar i stora drag om att samla och vidareförmedla information. Den sista kategorin beslutande roller fokuserar på beslutsfattande aktiviteter, kategorins roller förklarar chefer som involverade i organisationens strategi skapande processer (Mintzberg, 1973).

2.4 Forskning med utgångspunkt i Mintzbergsroller

Forskare har länge försökt hitta en beskrivning på chefsrollen och försökt definiera chefsfaktiska arbetssysslor. Mintzbergs bidrag till denna litteratur har fått mycket uppmärksamhet och legat till grund för många studier efter att den publicerades. Ramverket har dels utvecklats för att ge bättre förståelse för chefer i specifika branscher och dels för att komplettera de brister forskare identifierat i Mintzbergs studie. Ett exempel på en studie som utgår ifrån det teoretiska ramverket för att bättre beskriva chefsroller i en specifik bransch är gjord av Muma et al. (2006). Muma et al. (2006) använde Mintzbergs ramverk för att undersöka chefsroller som jobbar administrativt på olika universitets fakulteter. Det som forskarna ville undersöka var hur väl Mintzbergs (1973) ramverk för chefsroller höll i en akademisk miljö med tanke på att Mintzbergs originalstudie utfördes i en företagsmiljö. Resultatet av denna studie blev att de undersökta personerna tydligt använde alla de 10 chefsroller i sitt arbete men att majoriteten ansåg att de chefsroller som kategoriseras under mänskliga relationer var de viktigaste rollerna. Forskarna gav även de som medverkade chansen att ge förslag på chefsroller som de ansåg att de använde som inte täcks av Mintzbergs ramverk och detta genererade intressanta svar. De medverkande fakultetsmedlemmarna gav nämligen ett flertal olika kompletterande roller som de

ansåg att de utförde men vid närmare analys av dessa svar visade det sig att dessa bara var omformuleringar av de roller som Mintzberg myntade.

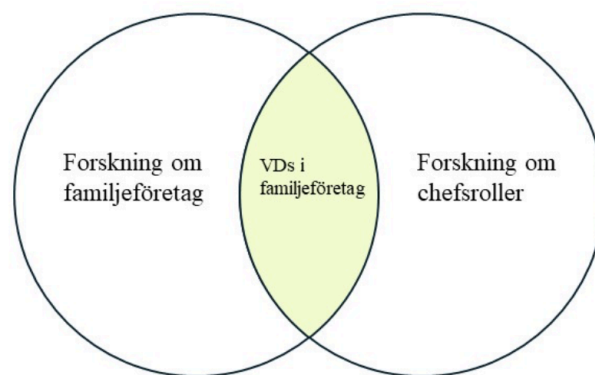
För att illustrera i vilken utsträckning Mintzbergs roller används som teoretiskt ramverk har vi tagit fram ett urval av studier från olika branscher, som baseras på Mintzbergs ramverk. Labaronne och Müllers (2023) studerar arbetsroller hos ledningen i ideella konst- och kulturorganisationer, studien visar att studieobjekten främst har tagit roller som rör kategorierna mänskliga relationer och beslutande roller. Kirisci-Sarikaya, A. & Sönmez, T. (2023) grundar sin studie om hur biträdande rektorer uppfattar sina chefsroller, i Mintzbergs ramverk. Studien visar att biträdande rektorer är verksamma inom alla Mintzbergs tre kategorier. I en ny studie av Lippert (2024) tar forskaren utgångspunkt i Mintzbergs roller och studerar hur ökad användning av AI påverkar mellancheferns roll i företag. Resultaten av dessa studier är intressanta eftersom det visar att trots att Mintzbergs avhandling publicerades för över 50 år sedan är ramverket fortfarande mycket relevant och används som grund även i dagens forskning.

Trots att det skett studier som bekräftar användningen av Mintzbergs ramverk finns det även forskare som inte är lika övertygade om att chefernas roller enligt Mintzberg fortfarande är lika relevanta. Laud et al. (2016) kritiserar att Mintzbergs observationer inte beaktar eventuella skillnader mellan de roller chefer på olika chefsnivåer tar. De menar att sedan Mintzbergs avhandling publicerades på 70-talet har den tekniska utvecklingen varit stor, vilket onekligen påverkat chefers arbetsuppgifter (Laud et al., 2016). En utveckling av Mintzbergs avhandling som har fått mycket uppmärksamhet publicerades av Dubrin (2012), studien presenterar 17 roller i kontrast till de 10 som Mintzberg har framställt. Dubrins roller är indelade i fyra kategorier. Den första är *planering*, den innefattar strategiska- och verksamhetsplanerare. Den andra kategorin benämns *organisering och bemanning*. Kategorin inkluderar två av Mintzbergsroller, nätverkare och resursfördelare, i kategorin har tre ytterligare roller adderats. Dessa kallar Dubrin för *arrangören*, *bemanningskoordinatorn* och *uppgiftsdelegatören*. Den tredje kategorin kallar Dubrin för *ledare*. I denna kategorin presenteras tre av Mintzbergs roller: galjonsfiguren, talesmannen, entreprenören och förhandlaren. Fem nya roller presenteras i kategorin, dessa är *den motiverande och coachande rollen*, *lagbyggaren*, *lagspelaren* samt *tekniska problemlösaren*.

Den sista kategorin är *kontrollering*. Denna inkluderar endast två roller, Mintzbergs monitor och störningshanterare. (Dubrin, 2012; återgiven i Laud et al., 2016).

Sammanfattningsvis så ger Mintzbergs ramverk för chefers arbete forskare en gedigen grund att stå på. Trots detta menar vissa forskare att det krävs en konceptutveckling när det kommer till att få ramverket att ge en rättvis bild av chefers arbete i olika kontexter. Vi vill av den anledning utforska detta genom att sätta det i kontext till familjeägda företag.

2.5 Brist i rådande litteratur - Sammanfattning och argumentation



Figur 4. I detta avsnitt presenteras det identifierade kunskapsgapet.

I litteraturanalysen framgår det att Mintzbergs avhandling om chefernas arbetsuppgifter har utvecklats på flera olika sätt för att hitta den ultimata förklaringen på frågan “vad gör chefer?”.

Det blir också tydligt att svaret på denna fråga är mer komplicerad än vad Mintzbergs originalstudie ger sken för. Trots att det, som vi presenterat tidigare, finns exempel på studier som bekräftar Mintzbergs resultat (Muma et al, 2006) finns det även studier som ställer sig lite mer kritiskt till hur det teoretiska ramverket går att överföra till andra kontexter. (Laud et al., 2016; Dubrin, 2012).

Tidigare forskning inom ämnet familjeföretag och chefer presenterar mångfaldiga utmaningar som icke-ägande chefer stöter på i sitt arbete, ofta relaterade till mjuka värden och subsystemen företag och familj (Mitchel et al. 2003). Trots att forskning har gjorts för att beskriva vad chefer

gör har fältet dominerats av studier fokuserade på högt uppsatta chefer på offentligt börsnoterade företag (Waldkirch, 2020).

Med det abduktiva arbetssätt som studien antagit kunde vi identifiera ett gap i forskningen om chefernas arbetsuppgifter i familjeägda företag. Vi menar att Mintzbergs ramverk för chefernas roller ger oss en bra grund för att förstå vilka roller som externa vd:ar i familjeägda företag tar i sitt arbete. Vi anser dock att ramverket inte täcker alla de nyanser som arbetet som en extern vd i ett familjeföretag präglas av. Studien ämnar därför att, med hjälp rollerna presenterade i Mintzbergs avhandling, fylla gapet i litteraturen om chefers arbete skapat av skillnaderna mellan familjeföretag och icke-familjeföretag.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras arbetsprocessen som ligger bakom studien. Avsnittet redogör och argumenterar för ställningstaganden och beslut som tagits under arbetets gång. Avslutningsvis presenteras konsekvenser av den valda metoden.

3.1 Metodteoretisk grund

För att uppnå studiens syfte, alltså att svara på vilka roller externa vd:ar i familjeägda företag upplever att de tar i sitt chefsarbete och dra tillförlitliga slutsatser, har en strategi för utförandet av studiens forskning tagits fram. Strategin grundar sig i kvalitativa intervjuer. Mantere & Ketokivi, (2013; återgiven i Bryman et al. 2019) förklarar att målet med kvalitativa intervjuer är att genom detaljerade svar kunna få en djupare förståelse över hur den intervjuade uppfattar ett visst fenomen. Detta gick i linje med vad vi ville uppnå med att få en bättre förståelse av upplevelser hos verkställande direktörer i familjeägda företag.

För att hitta den bästa förklaringen på studiens frågeställning har empiriska materialet från intervjuerna studerats i relation till vedertagna teorier och litteratur, studien uppfyller alltså de krav som Atkinson et al. (2003) och Schwartz-Shea & Yanow (2012; återgivna i Bryman et al. 2019) lyfter fram för en abduktiv ansats. Vår studie antar således en abduktiv ansats. En abduktiv ansats har många fördelar i relation till hur vi kommer att arbeta under undersökningen. Till att börja med är en abduktiv ansats fördelaktig på grund av dess dynamiska karaktär där empirin inte enbart ses som ett verktyg för att bekräfta en hypotes utan istället som en interaktion mellan teori och data. Detta innebär att det empiriska materialet iterativt kommer att forma det teoretiska avsnittet för att identifiera lämpliga teoretiska ramverk.

Studiens utgångspunkt ligger i intervjuobjektens subjektiva upplevelser av händelserna och tar därigenom en ontologisk socialkonstruktivistisk utgångspunkt (Bryman & Bell, 2017). Vi anser att detta är en passande utgångspunkt att ta i denna studie eftersom vi syftar till att se verkligheten ur den externa vd:n i ett familjeägt företags perspektiv. Sedermera har studien som avsikt att tolka intervjuobjektens subjektiva upplevelser, vilket mynnar ut i en tolkning i två led samt att även en tolkande ståndpunkt antas. (Bryman et al. 2019).

3.2 Val av studieobjekt

3.2.1 Att skapa kontakt

Tillträdesproblematik är benämning som Rennstam och Wästerfors (2011) använder för att beskriva forskares problem att både komma in i fält samt bli accepterad i dessa. För att undvika inträdesbarriärer och få tillgång till lämpliga intervjuobjekt vände vi oss till kontakter inom vårt nätverk och kom snabbt i kontakt med en professionell rådgivare för familjeföretag. Med hjälp av rådgivaren blev vi refererade till personer som vi annars hade haft svårigheter att nå ut till på egen hand. Sökandet efter intervjuobjektet skedde således inom det vi kallar "vårt utvidgade kontaktnät". Det utvidgade kontaktnätet bestod av potentiella intervjuobjekt vilka kontaktades på rekommendation av professionell kontakt inom familjeägande. Detta kontaktnät underlättade samling av intervjuobjekt då personerna i högre grad var villiga att ställa upp på intervju än de som kontaktades utan rekommendation.

3.2.2 Befattning inom företaget

I studiens tidiga stadie fanns ett intresse av att studera ägare i generationsskifte. Vid den initiala genomgången av litteratur fann vi dock, trots att detta ämne väcker stort intresse hos oss, att det lätt går över i organisationspsykologi och utanför ramarna inom företagsekonomi vilket då skulle gå emot själva syftet med denna studie. Vi valde istället att fokusera studien på externa vd:ar i de familjeägda företagen, då vi anser att de befinner sig i en mycket intressant position. Relationen mellan ägare och företagets operativa verksamhet kan vara mycket komplex, i mitten av detta står verkställande direktören och svarar till de olika parternas förväntningar. De agerar i många fall som en länk mellan ägare och anställda, vilket ger upphov till komplexa dilemman. Genom att då addera in de dimensioner som kommer med att arbeta i ett familjeföretag ger det stort utrymme för intressanta studier.

Till att börja med hade vi en plan på hur urvalet av intervjuobjekt skulle se ut och där ansåg vi att antal år i rollen som vd skulle vara avgörande. Vi ville intervjua människor som haft rollen som

extern vd i ett familjeägt företag i minst två år med motiveringen att de då haft en period att komma tillrätta på positionen. När vi dock började kontakta personer för att boka in intervjuer insåg vi att en ändring i detta kriterium var nödvändig. Två av de personer som vi kom i kontakt med var relativt nya i sin tjänst vilket gjorde att vi övervägde att inte använda dessa intervjuer. Vi valde dock att ändå använda dessa intervjuer som empiriskt material eftersom att de båda hade omfattande erfarenhet av att vara i ledningsroller på andra familjeägda företag. Med detta sagt, anser vi att deras insikter är tillförande för analysen och deras behov av att landa i rollen marginaliseras.

3.2.3 Jämförbara företag

Första urvalet av studieobjekt gjordes redan innan initial kontakt upprättades. Vi valde att begränsa intervjuobjekten till företag av liknande omfattning, detta beslut grundades i viljan att på ett rättvist sätt kunna jämföra insamlad data från de olika intervjuerna. Här är det dock viktigt att poängtera vilken bransch företaget är verksam på inte har någon betydelse för denna studie. Anledningen till detta är att studien ämnar att undersöka vilka roller externa vd:ar upplever att de tar i sitt chefsarbete vilket ger lika intressanta spaningar oavsett vilken bransch det handlar om. För att försöka eliminera skillnader som kan uppstå från företag till företag valde vi att begränsa urvalet till externa vd:ar på medelstora företag¹. Ytterligare faktorer som påverkade urvalet av intervjuobjekt var utsträckningen av ägarengagemang. För att kunna besvara frågeställningen och uppfylla studiens syfte anser vi att en viktig faktor vid val av studieobjekt var att företagets ägare i någon mån bör vara aktiva i företaget. Detta ledde till att de intervjuobjekten som kontaktades arbetade i familjeägda företag där medlemmar i ägarfamiljen var aktiva i företagets styrelse.

3.3 Insamling av empiri

Som tidigare nämnt har insamlingen av empiri skett genom utförandet av kvalitativa intervjuer. Från början var planen att få alla dessa intervjuer under ett tidsspänn om tre veckor. Under intervjuprocessens gång blev det dock tydligt att detta inte skulle vara möjligt av den anledningen att flera av de inbokade vd:arna inte hade tid att ha en intervju om 60 minuter under dessa tre veckor. Detta resulterade att intervjuprocessen tog lite längre tid än vad gruppen hade

¹ I denna studie definieras medelstora företag som har en omsättning mellan 750-1 500 MSEK.

räknat med och i slutändan tog intervjuprocessen fyra veckor att slutföra. Från början var det planerat för att vi skulle genomföra 10 stycken intervjuer med vd:ar från familjeägda företag. Under intervjuprocessen blev det dock tydligare och tydligare att detta inte skulle behövas och vid sjunde intervjun ansåg vi att vi hade nått mättnad när det kommer till det empiriska materialet. Detta fenomen är vanligt förekommande enligt Bryman & Bell (2017) och var alltså ingenting som vi oroade oss över.

Dessa intervjuer har varit av semistrukturerad natur med motivationen att det ger intervjuobjekten en möjlighet att ta intervjun i den riktning som de känner är relevant, vilket i sin tur gör svaren mer nyanserade (Bryman & Bell, 2017). Ett medvetet val som gruppen gjorde var att inte skicka ut någon form av förberedande material eller frågor till intervjuobjekten i förväg. Detta gjordes för att vi ville komma åt intervjuobjektens instinktiva svar på frågorna utan att ha fått tid att förbereda ett svar. Intervjuerna ägde rum över digitala plattformar såsom Zoom eller Microsoft Teams av tids- och bekvämlighetsskäl och varierade mellan att vara 40-60 minuter långa. Målet med intervjuerna var att få en inblick i rollen som extern vd i ett familjeägt bolag och vilka utmaningar som kan tänkas komma med detta och genom att utföra intervjuerna med en semistrukturerad strategi fick gruppen möjlighet att till större utsträckning få inblick i varje intervjuobjektets subjektiva uppfattningar och erfarenheter. Anledningen till att den semistrukturerade intervjuformen var att föredra istället för en ostrukturerad intervjuform var för att minska risken för en allt för sprid empiri och genom att ha en lös ram för intervjun med hjälp av öppna intervjufrågor kunde intervjuerna ändå hållas inom ramen för studiens syfte.

3.4 Analysprocessen

Rennstam och Wästerfors (2011) benämner tre stycken arbetssätt som ligger till grund för att analysera kvalitativt material. Dessa tre är sortering, reducering och slutligen argumentering. Dessa arbetssätt har vi utnyttjat då det gav oss riktlinjer i vårt arbete vilket underlättade analysprocessen eftersom vi kunde koka ner allt stoff till tydliga teman som ligger till grund för hela analysen och diskussionen.

3.4.1 Sortering av data

Steinar Kvale (1997; återgiven i Rennstam och Wästerfors, 2011) benämner den så kallade *tusensidorsfrågan* vilken belyser problemet som oftast råder vid insamling av data för att besvara en kvalitativ fråga, nämligen datamängden. Detta hade vi fått förståelse för redan under insamlingsperioden som spände sig över fyra veckor. För att se till så att vi kunde påbörja analysen så fort som möjligt så så skedde den initiala sorteringen av materialet löpande och sedan lades transkriberingsfiler från intervjuer in i ett gemensamt dokument. Rennstam och Wästerfors (2011) benämner “kaosproblemet” som ett vanligt förekommande fenomen när man jobbar med kvalitativ forskning. Det är inte ovanligt att allting känns oöverskådligt och huller om buller. Lyckas man sortera sitt material har man banat vägen för att lyckas med analysen, varför det var extra viktigt för oss att se till så att detta arbete gjordes nitiskt och att vi blev förtrogna med vårt material.

Dessa transkriberingar fördes sedan in i ett gemensamt word-dokument. En viktig faktor för gruppen var att de dokument som transkriberingarna lades in i hade vissa funktioner. Till att börja med så behövdes det finnas någon form av kommentarsfunktion i dokumentet så att varje medlem i gruppen kunde läsa och se hur andra gruppmedlemmars tankar gick. Utöver detta behövde även dokumentet ha funktioner för överstrykning i olika färger för att på så sätt kunna färgkoordinera olika typer av gemensamma teman, men även fynd som skiljer sig åt från mängden och bryter mönster. Detta arbetssätt går i linje med det som Kathy Charmaz (2002, återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011) benämner *kodning* som är en vital del av sorteringen.

Inom arbetsramen för sortering är det även viktigt att vi som analyserar använder oss av en viss “teoretiskt informerade blick” (Rennstam & Wästerfors, 2011). Denna blick är det som låg till grunden för att vi skulle börja bilda mönster och hitta teman i vår sortering. Den teori som vi använde oss av i analysen är den som vi presenterat i tidigare kapitel “Litteraturöversikt”. Rennstam & Wästerfors (2011) förklarar att det är fördelaktigt om vi som analytiker är pålästa inom den teori som vi kommer att använda oss av och är tränade i analys, vilket är en förmåga vi har fått bygga upp under tidigare kurser vid ekonomihögskolan på Lunds universitet.

3.4.2 Reducering av data

Efter vår sorteringsprocess, där vi tog fram både citat och hittade relevanta teorier, kunde vi påbörja den delen av analysprocessen som Rennstam & Wästerfors (2011) kallar för reducering. I reduceringen försökte vi i så stor utsträckning som möjligt se till att ha minst ett citat från varje intervju till varje tema, för att säkerställa en så pass representativ bild av materialet i sin helhet som möjligt. Det var dock viktigt att inte försöka krysta fram ett citat ifall bara för att få material från alla intervjuade i varje fråga. För att undvika detta diskuterade vi sinsemellan ifall ett citat var slagkraftigt för den delen av analysen eller inte.

Likt i sorteringen så fokuserade vi på fynd som väckte uppmärksamhet då de antingen skilde sig från mönster vi hittade eller talade emot den tes som vi har. Genom att göra detta kunde vi måla upp en bättre helhetsbild som följer Rennstam & Wästerfors (2011) rekommendation om hur man ser till så att man minimerar risken för felkällor vid analys av sitt empiriska material. Även här använde vi oss av de teorier som vi vet kommer att ligga till grunden för vår diskussion, eftersom det var det fältet som vi ville analysera och forska inom, men även som nämnt ovan sådant som stod emot tidigare känd teori eller fungerade som en förlängning till teori som inte har tagits upp av tidigare forskare.

3.4.3 Argumentering för vald data

I sorteringen skapade vi ordning för vårt arbete och reduceringen skapade koncentration, det är nu vi som Rennstam & Wästerfors (2011) säger kräver auktoritet. När man har reducerat sin data så krävs det att författarna argumenterar för sina fynd vilket då gör att forskarna kan skapa självständighet från tidigare arbete inom det fältet (Rennstam & Wästerfors, 2011). Det är här som vi som studenter kan bidra till fältet som vi väljer att skapa "egna" tolkningar och förklaringar. Men för att kunna göra detta måste vi först skapa en förståelse kring det fält som vi valt att specialisera oss inom, genom att fortsätta studera tidigare arbeten och forskning. När vi gör detta kan vi då förstå var det är våra empiriska fynd liknar men framförallt skiljer sig från tidigare forskning. Och då vi även blir pålästa inom fältet kan vi använda det ämnesspecifika ordförråd som forskare också använder. Detta ökar ens kredibilitet i forskar- och kunskapssamhället, vilket även det ökar ens förmåga att argumentera för sina fynd enligt Rennstam & Wästerfors (2011).

3.5 Studiens trovärdighet och äkthet

När forskare mäter en studies trovärdighet talas det ofta om reliabilitet och validitet och generaliserbarhet som mått för att mäta detta (Bryman & Bell, 2017). Dessa tre begrepp är dock i första hand förknippade med kvantitativ forskning men forskare som Mason (1996; återgiven i Bryman & Bell, 2017) menar att dessa begrepp går att översätta från kvantitativ till kvalitativ forskning i och med att hon anser att reliabilitet, validitet och generaliserbarhet vara mått på kvalitet, stringens och generell forskningspotential. Trots detta har vi i denna studie valt att gå ifrån dessa begrepp på grund av det faktum att användningen av dessa begrepp innefattar att det går att komma fram till en absolut bild av den sociala verkligheten. I denna studie tar vi en socialkonstruktionistisk ståndpunkt vilket innebär att vi vill undersöka subjektiva upplevelser av den sociala verkligheten och detta är därför inte översättningsbart till validitet och reliabilitet. Istället argumenterar vi för den här studiens trovärdighet i linje med Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) tagit fram för att bedöma kvalitativa studiers trovärdighet. Vi har därför valt att argumentera för den här studiens trovärdighet utifrån det ramverk som presenteras av Lincoln & Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017) vilket är *trovärdighet* och *äkthet*.

För att anses trovärdig måste en uppsats uppfylla fyra stycken kriterier. Dessa fyra är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering/bekräftelse*. Det faktum att denna studie tar en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och är en interpretativ studie innebär att vi tolkar de externa vd:arnas subjektiva bild av verkligheten. Detta innebär att *tillförlitligheten* i uppsatsen i stor mån avgörs av hur väl vi som forskare kommer fram till en acceptabel slutsats. (Bryman & Bell, 2017).

Bryman och Bell (2017) menar att respondentvalidering kan användas för att styrka studiens tillförlitlighet. Tanken med detta är att eftersom studien är en tolkning av ett antal externa vd:ars uppfattning av deras roll så kan dessa personer validera om vår tolkning av deras uppfattningar och på så sätt öka trovärdigheten i studien. På grund av bristande tid har detta ännu inte gjorts, den färdigställda studien kommer att skickas till studieobjekten.

Gällande *överförbarheten* för studien så tenderar kvalitativ forskning att studera en liten grupp människor som delar särskilda egenskaper, vilket vi i denna uppsats gör med externa vd:ar. För att uppfylla kravet om trovärdighet måste också arbetet vara *överförbart* för kommande studier. Det har inte varit vårt främsta fokus att se till så att vårt arbete går att med lätthet reproducera, detta på grund av det kvalitativa arbete som vi genomfört. Bryman och Bell (2017) förklarar hur kvalitativa studier lägger fokus på komplexa sociala fenomen, i vårt fall externa vd:ar i familjeföretag. Intervjuobjekten är yrkesverksamma i flera olika branscher och att ta denna data som vi samlat in och försöka replikera kommer därför vara svårt att genomföra. För att kunna öka *överförbarheten* i vårt arbete har vi haft det som Geertz (1973, återgiven i Bryman & Bell) beskriver som “thick descriptions” ständigt i åtanke. Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) förtydligar vad som menas med “thick descriptions” och poängterar vikten i att forskarna återger en redogörelse av sina observationer som är så pass detaljerad och “tät” så att andra personer som läser arbetet kan bilda sig en fattning om resultatet är tillämpligt för det område de själva ämnar att studera.

Guba & Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell 2017) beskriver även att forskarna måste säkerställa en hög grad av *pålitlighet*. För att kunna öka sin pålitlighet lyfter Guba & Lincoln (1994) fram att man som författare kan vara transparent kring hela forskningsprocessen. Detta är någonting som vi har jobbat ständigt med under hela arbetsprocessen genom att få med våra tankegångar och förklaringar till de vägval vi har gjort och beslut vi fattat. För att styrka på *pålitligheten* har denna studie vid flera tillfällen under arbetsprocessens gång granskats under seminarier under opponering av flera grupper. Varje grupp består av studenter som studerar företagsekonomi på kandidatnivå. Detta ökar transparensen och på så vis *pålitligheten*.

Bryman & Bell (2017) betonar vikten av att inte låta forskarnas egna åsikter komma i vägen för ett objektiva arbete som följer god forskningssed. Ingen av de intervjuade var sådana som vi kände personligen, därav fanns det inte någon risk för personlig bias. Under intervjuerna såg vi alltid till att vara minst två stycken närvarande för att säkerställa att intervjuerna inte togs i en riktning som avvek från intervjuguiden och det område som vi valt att fokusera vårt arbete på.

Enligt Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) handlar *äkthet* inom kvalitativ forskning om arbetets bidrag till forskningsvärlden inom dess kontext. För vårt arbete blir det alltså en bedömning som vi lämnar kvar till de som kommer till att läsa våra slutliga uppsats eftersom det inte är upp till oss att säga om andra individer med andra världsuppfattningar tolkar våra resultat på samma sätt som vi.

3.5.1 Begränsningar med studien

Under arbetets gång har vi reflekterat över vilka begränsningar som går att urskilja från vår genomförda studie. Vi har kommit fram till att det framförallt finns två kategorier av begränsningar som vi måste ha i åtanke och dessa är begränsningar i vår process och begränsningar som är kopplade till den valda metoden för arbetet.

Från vår process har vi framförallt identifierat tre stycken begränsningar och det första är det faktum att intervjuerna filmades. Även fast gruppen inte uppmärksammade någon märkbar nervositet hos de intervjuade vd:arna vill vi ändå lyfta fram det faktum att när intervjuerna spelades in så finns risken att det påverkar öppenheten och ärligheten hos intervjuobjekten. En annan begränsning i denna studie är att ämnet som diskuterades under intervjuerna i viss mån skulle kunna klassas som ett känsligt ämne. Många av de frågor som ställdes under intervjuerna var av sådan karaktär att de gav respondenten möjlighet att prata om sin relation med ägarfamiljen både på professionell men även på personlig nivå. I denna studie blir det även tydligt att det inte alltid är helt friktionslöst i dessa relationer vilket även riskerar att påverka hur mycket och vad som sades under intervjuerna. Den tredje begränsningen är att vi inte intervjuat ägarna i dessa familjeföretag utan bara intervjuat deras vd:ar. Genom att intervjua även ägare hade studien kunnat fått ännu ett perspektiv på familjeägda företag. Anledningen till att vi valt att inte göra detta är för att det skulle bli ett för omfattande arbete i relation till kursens tidsram.

Den sista begränsningen är den gällande översättning av en av intervjuerna. Den intervjun hölls på engelska och med det sagt är några av de citat som framförs i avsnitt fyra översatta. Vi översatte denna intervju för hand och hade ett stort fokus på att säkerställa så inte fel budskap som intervjuobjektet ämnade att framföra belystes. För att säkerställa detta så diskuterade vi med varandra varje översatt citat som används.

3.5.2 Användning av AI

Under studiens gång har vi använt oss av två AI-verktyg för att underlätta arbetet. Till att börja med så har Open AI:s natural language processor chat GPT använts. Detta AI-verktyg har använts i framförallt två syften. Det första är att chat GPT använts i syfte att förbättra språkbruk. Exempel på prompts som använts för att ge en förståelse för i vilken omfattning det används är “översätt detta ord [engelskt ord] till svenska” eller “ vad är synonymer för [ord]”. Viktigt att poängtera är att chat GPT inte använts för att på egen hand generera text som används i uppsatsen utan endast som ett hjälpmedel.

Utöver detta har gruppen även använt ett annat AI-verktyg vid namn Klang.ai. Detta är ett program som är utvecklat för att hjälpa till med transkriberingar av intervjuer, möten och samtal och användes för att spara oss tid. Trots användningen av dessa AI-verktyg har vi fortfarande varit tvungna att lyssna igenom varje intervju och göra ändringar i transkriberingarna för att det på närmsta möjliga sätt speglar orden som sades i intervjun. Anledningen till att vi valt att använda Klang.ai som hjälpmedel vid transkriberingen av intervjuerna är på grund av deras transparens i hur företaget behandlar data. Exempel på saker som gjorde att vi kände oss trygga i att använda verktyget är både att all data och alla filer krypteras, samt att användarna fortfarande äger sin data vilket innebär att så fort filer tas bort från kontot raderas det även från deras system. (Klang.ai)

4. Analys

I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som legat till grund för denna studie. Detta material visar på intressanta mönster hos de intervjuade vd:arna och detta mönster var att de tog på sig vissa roller i sitt arbete. Dessa roller visade sig genom en tolkning av vad de intervjuade vd:arna pratade om i relation till hur de utförde sitt arbete. Utifrån dessa tolkningar kunde vi därefter forma tre roller som vi ser att de externa vd:arna tar i sitt arbete och dessa är vad vi kallar Läraren, Arvsväktaren och Realisten.

4.1 Behovet av att förmedla kompetens

Under samtal gällande arbetet mellan de externa vd:arna och familjemedlemmarna som sitter i styrelsen betonar de externa vd:arna att deras position bygger på deras expertis inom företagets verksamhetsområde. Då handlar det om vd:arnas expertis i relation till ägarfamiljen och framförallt medlemmarna i ägarfamiljen som har styrelseuppdrag i företaget. När vi intervjuar vd 7 målar hen upp en talande bild av hur arbetet med styrelsen kan se ut.

“Det är inte fullblodsproffs som sitter i de styrelserna, utan det kan ju vara barn i tredje, fjärde generationen som liksom jobbar med något helt annat.” - Vd 7

Vd 7 belyser den verklighet som många familjeföretag står inför. Personen som en gång i tiden startade och byggde upp företaget har antingen gått bort eller är pensionerad och därför inte aktiv i företaget längre. Istället är det grundarens barn och barnbarn som sitter i styrelsen och dessa har inte nödvändigtvis samma intresse och passion för branschen som grundaren en gång i tiden hade. Detta är något som även berörs i intervjun med vd 1.

“De har inte valt att vara här. [...], om man plockade dessa personer från gatan hade de aldrig investerat i det här företaget, men de har fått en andel.” - Vd 1

Ägare i senare generationer kan ha helt andra yrken, intressen och drivkrafter än vad grundaren har men trots det ha ett styrelseansvar för familjeföretaget. För att hjälpa oss att förstå nyanserna av ett familjeföretags ägarskap och styrelse gör vd 1 en jämförelse mellan familjeföretag och

icke familjeägda företag där hen påpekar att om du skulle plocka folk från gatan som har samma yrke som de som äger företaget skulle dessa aldrig investera i ett och samma företag. Cheferna försöker i dessa intervjuer belysa det faktum att den största anledningen till att dessa personer har styrelseuppdrag och ägarskap är att det förvärvats genom arv från en släkting och inte på grund av att de brinner för vad företaget gör.

Allt detta resulterar i att intervjuobjekten upplever att det finns ett behov av att de är duktiga pedagoger och investerar sin tid i att utbilda företagets ägare inom vissa områden. I intervjuerna framgår det att intervjuobjekten upplever att detta behov är starkare i familjeägda företag just av den anledningen att börsnoterade företags styrelse ofta är en sammansättning av ledamöter rekryterade på grund av breda erfarenheter. Vd 1 lyfte att anledningen till att hen rekryterades till bolaget var som nämnt ovan att hen hade erfarenhet och kunskap inom branschen som företaget är verksam i. Trots att vi inte kan uttala oss om styrelsens anledning till rekryteringen så är det genom den bild vd:n ger tydligt att vd:n expertis har varit mycket fördelaktig för företaget. Vd:n upplever att den kunskap som hen besitter har gjort att ägarna har mycket tillit till vd:n och ofta vänder sig till vd:n med frågor.

“Det finns mycket saker jag vet, som de inte vet och de kommer till mig för hjälp. [...] De kommer till oss för råd, de litar på oss, de litar på mig och de litar på att vi [företagsledningen] försöker att hjälpa dem.” - Vd 1

Vd 2 lyfter fram fördelarna med att vara tydlig när hen informerar ägarfamiljen om vad det är som händer i bolaget just nu. Genomgående genom intervjuerna är att ägarna känner ett visst ansvar över bolaget och därför känner ett behov att vara informerade om deras roll i bolaget och vad de ska göra. Detta i kombination med att de faktiskt inte alltid har den kompetens som behövs skapar en situation där vd:en kontinuerligt behöver jobba med att hålla dem uppdaterade kring vad som händer i företaget, men även hur branschen fungerar i sin helhet.

“Alla mår bra av en typ av tydlighet och att veta liksom vad är det jag ska göra? Hur bidrar jag?” - Vd 2

I en jämförelse mellan det familjeägda företaget som vd 4 jobbar på nu och tidigare bolag som hen har erfarenhet från berättar vd:n att en av de svagheter som hen ser hos företaget är det att de med begränsade platser för styrelseledamöter utanför familjen inte har tillgång till samma kunskapsnivå som vissa större företag har. VD:n lyfter vikten av att uppmärksamma det faktum att styrelsen till stor del utgörs av ägare. Trots att detta har sina fördelar så är det enligt vd:n viktigt att uppmärksamma att en svaghet som medföljer är att det finns mindre utrymme för sakkunniga styrelseledamöter.

“Det [ledningsgruppen] har inte alltid den kunskapsnivån inom organisationen som man har möjlighet att ha inom en större organisation.” - Vd 4

Även vd 3 berättar att det inom företaget som hen arbetar på finns en viss kunskapsbrist. Vd:n förklarar att hens stora styrkan i sitt arbete och i styrelserummet är det faktum att hen besitter lång erfarenhet inom branschen som företaget verkar. I konversationen med vd 3 är det tydligt att företagets styrelse är medvetna om att det finns en kunskapsbrist och därav värderar vd:ns kunskaper högt.

“Jag tror att det jag bidrog med när jag kom in här var att jag hade med mig ganska mycket erfarenhet” - Vd 3

Precis som tidigare vd:ar har varit inne på så pratar vd 6 om vikten av sakkunskap i styrelsen. Vd:n lyfter att det lätt blir många delägare i företaget som alla har egna viljor och åsikter. Hen fortsätter med att berätta att det är vanligt att ju fler delägare det blir, desto fler personer utan rätt kompetens får inflytande över företaget. Detta på grund av ett styrelseuppdrag men även på grund av efternamnet. I konversationen med vd 6 trycker även hen på hur viktigt det är att ha möjligheten att prata med dessa ägare på ett pedagogiskt sätt för att på så sätt kunna lära dem om branschen och se till att de förstår hur företaget jobbar.

“Plötsligt kan det vara rätt många delägare och helt plötsligt så har du personer som inte kanske kan eller förstår verksamheten fullt ut. Då krävs det ett pedagogiskt arbete, om man uttrycker sig så, att förklara var man egentligen befinner sig och vad man egentligen behöver göra för att kanske komma vidare” - Vd 6

Med ovanstående citat framgår det att enighet råder mellan intervjuobjekten gällande kunskapsgapet hos vissa ägare som vd:arna arbetar med att fylla. Alla intervjuobjekt indikerar att de upplever att ansvaret att utbilda ägarna i vissa frågor ligger på dem. Intervjuobjekt 1 berättar hur hen arbetar med att göra just detta.

“Vi bjuder in folk som föreläser [...] vi väljer teman och områden som är viktiga att diskutera med hela familjen.” - Vd 1

Vd:n förklara att hen regelbundet bjuder in ägarna för utbildningsdagar där de erbjuder föreläsningar inom områden som VD:n upplever att ägarna kan dra nytta av att utveckla sina kunskaper inom. Vid ett senare skede belyser vd 1 även vikten av att tidigt utbilda nästa generation. Vd:n uppmanar nästa generation av ägare att delta i diskussioner och belyser att för en framtida ägare finns det inga dumma frågor. Om de väljer att en dag ta över företaget menar hen att det är deras skyldighet att ställa frågor och lära sig om företaget. Vidare upplever vd:n att det är hens skyldighet att ge dem ett forum att ställa alla tänkbara frågor.

“ För mindre än ett år sedan bjöd jag in barnen till två av ägarna. Vi hade ett ganska långt möte och jag introducerade dem till företaget och till branschen, hur vi arbetar, våra olika system och våra policys” - Vd 1

Sammanfattningsvis upplever intervjuobjekten att det för många ägare finns ett behov av utbildning inom vissa områden. Något som är förståeligt i och med att deras yrkeslivserfarenheter kommer ifrån andra arenor. Genomgående i intervjuerna är det märkbart att vd:arna ser det som mycket viktigt för dem att notera och arbeta för att minimera de kunskapsgap som särskilt uppstår i familjeägda företag. Vd:arna upplever att detta kräver kontinuerligt arbete med att leda uppåt och ta rollen som en form av *lärare*.

4.2 Förväntningar på att föra arvet vidare

När det kommer till familjeägda företag så finns det generationellt arv som vandrar mellan generationerna. Detta arv är svårsmitt och består nästan enbart av mjuka värderingar såsom kultur, delade värderingar och relationer. Detta blev ännu tydligare efter de intervjuer som vi har hållit med externa vd:ar som kommer in med helt andra glasögon än de familjemedlemmar som är aktiva i företaget, vilket flera vd:ar uttrycker som en positiv aspekt av att jobba i ett familjeföretag.

“De förväntar sig att jag ska fortsätta bygga en ännu starkare kultur.” - Vd 3

Vd 3 uttrycker att det finns en förväntning på hen att som vd arbeta utefter den kultur som företaget har byggt sin grund på. Vikten av att arbeta med att föra vidare en specifik kultur är något som inte bara vd 3 är inne på utan i intervjun med vd 6 bekräftar hen det som vi pratade om i intervjun med vd 3 och bygger vidare genom att resonera kring vart denna kultur kommer ifrån och varför det finns så höga förväntningar på att föra den vidare.

“Alltså det är deras liv, deras bolag, deras arv, deras ansvar att föra vidare till nästa generation.” - Vd 6

“Och fördelarna tycker jag, det är ju att du har ju livs levande kulturbärare i verksamheten. Du har tillgång till hela historien, utvecklingen, kontakterna, hur tänkte man där och då.” - Vd 5

Både vd 5 och vd 6 poängterar att kulturen inom sina respektive företag är väldigt stark. Genom vd 6 citat får vi en inblick i den bild av företagets mening som styrelsen och vd delar. Som vd:n säger är företaget en del av deras arv och därigenom deras plikt att förvalta det väl och sedan föra vidare kommande generation. Spännande här i detta citat är att vd:n själv är införstådd i det faktum att deras arbete är just förvaltningen, de är ett litet kapitel i företagets historia och målet är att föra vidare ett välfungerande företag. Vd 5 resonerar i linje med vd 6 och lyfter vikten av att ta vara på den tillgänglighet till historien som ägarnas närvaro erbjuder. Ägarna har tidigare

under intervjun förklarats som ägare av kött och blod, de representerar var företaget kommer ifrån, kan ge en inblick i vilket syfte företaget från start var menat att uppfylla. Med historier om hur far- eller morföräldrar levde, förde sig och hade för värdegrunder, kan man enklare bibehålla företagets kärna.

För studiens syfte är det viktigt att i denna diskussion förstå vd:ns roll i bevarandet av familjens kulturella arv. Genom intervjun med vd 5 ser vi att vd:n upplever att ägarna förväntar sig att vd:n förmedlar de traditioner och den kultur som företaget är grundat på. I familjens brist på daglig närvaro i verksamheten blir vd:n en viktig budbärare för att säkra denna generations förvaltning av företagets mjuka värden.

“De förväntar sig nog att jag ska hålla skutan, kulturen och allting vid liv precis som det har varit.” - Vd 5

När vi talade om kulturellt arv tog vd 7 upp utmaningar som kan uppkomma om man fokuserar allt för mycket på att utveckla företaget i linje med den gamla etablerade kulturen. Det framgår att det finns en farlig paradox här. Vd 7 förklarar att om man arbetar med ett för stort fokus på tradition och att beakta grundarens önskan i för stor utsträckning riskerar man att arbeta mot utveckling. Det är självklart för många att ett arbetssätt som var lämpligt för 60 år sedan inte är det mest effektiva i dag. Vd 7 benämner detta som att använda gårdagens lösningar för morgondagens problem.

“Det finns ju alltid en risk att försöker man efterlikna någon som egentligen inte finns längre så är ju risk att man på något sätt hamnar lite grann på efterkälken när det gäller utveckling.” - Vd 7

Vi ser att det finns en övergripande acceptans för känslgrundade strategier som verkar vara en viktig del i bevarandet av företagets kultur. Genom att till viss del respektera det emotionella perspektivet som ägarna medför kan delar av kulturbevarandet förankras i de underliggande anledningarna till det emotionella styret. Vd 6 lyfter vikten av att försöka förstå var ägarna kommer ifrån i situationer där hen som vd inte håller med om beslut som fattas. Vd:n pratar om

en situation där hen fått i uppdrag att öka företagets lönsamhet men stöter på motstånd när det kommer till att dra ner på kostnader för sponsring av idrottsföreningar, någonting som grundar sig till det emotionella bandet som familjen har till idrott.

“Det finns någonting som är viktigare än pengar helt enkelt. Och där gäller väl att ha känslspröten ute tror jag som vd.” - Vd 6

Vd 6 belyser vikten av att förstå hur den emotionella vinkeln av företaget. De allra flesta vd:ar som ingår i studien har en form av bakgrund inom börsnoterade och icke familjeägda företag. För den som tidigare har arbetat utefter finansiella nyckeltal och lönsamhetsmål kan detta bli en ny inställning till företags spenderande. Vd 7 resonerar likt vd 6, hen förklarar att beslut som styrelsen tar inte alltid går i linje med det som hen själv anser vara mest effektivt. Det går dock att förstå att det är just dessa emotionella beslut som gör familjeföretagen unika. Att det finns en emotionell koppling till allt företagen gör må inte alltid vara den mest lönsamma strategin men är lönsamhet alltid det mest långsiktigt hållbara målet?

“Det finns en del som jag nämnde innan, där man kanske är mer emotionellt styrda än att man är verksamhetsorienterad och ser till verksamhetens bästa utveckling. Men i mina fall så har det bara varit positivt, inga konstigheter.” - Vd 7

När vd 1 berättar om vad hen tror är nyckeln till att lyckas i sitt ämbete som vd i ett familjeföretag är det tydligt att vd:n har en otrolig respekt för att hen förvaltar någon annans arv. Vd:n berättar att hen tycker att det är oerhört viktigt att alltid se till ägarnas bästa och inte betrakta positionen som ett strategiskt karriärsdrag. Det framgår att vd:n upplever sig själv som en väktare av ägarfamiljens intresse. Det vd:n säger pekar på vikten av att som vd skapa sig en förståelse för hur familjen resonerar samt att respektera varandras olikheter.

“Att ha förmågan att sätta sig i ägaren skor. Vad hade jag förväntat mig om jag var på andra sidan bordet?” - Vd 1

Sammanfattningsvis så upplever de externa vd:arna som vi har intervjuat att företagets mjuka värden är en viktig faktor som de behöver tänka på i alla strategiska beslut de tar. I avsnittet går det att förstå att för många ägare som förvaltar sina föräldrar eller far- och morföräldrars arv så är grundarens vilja och mål med företaget mycket viktigt. Här ser vi att vd:arna upplever att ägarna kan liknas med en källa till kulturens grund, medan vd:n är bevarare av denna kultur ner i organisationen. Det framgår i intervjuerna att vd:arna ser familjen som en grundpelare i historien och ledstjärna i arbetet att förvalta företaget i linje med grundarens avsedda syfte. Ägarnas emotionella koppling till företaget kan betraktas som en del i att bevara företagets kultur. Utifrån samtalen som lyfts fram i avsnittet förstår vi att en viktig del i vd:n arbete är att vara lyhörd för situationer där historien måste frångås för att försäkra företagets fortlevnad. Vd:arna upplever att en viktig arbetsuppgift för dem är att balansera behovet av utveckling med att bevara grundarens anda och därmed axla rollen *väktare* av familjens arv.

4.3 Behovet av att förankra förväntningarna i verkligheten

I takt med att företag växer, växer även behovet för mer omfattande expertis i ledningsgruppen. Att få ett par nya ögon på verksamheten kan vara mycket givande. Detta är inte exkluderande gällande för familjeföretag men det blir särskilt intressant då familjemedlemmar oftast tänker ur samma perspektiv eftersom de har mer eller mindre samma bakgrund. Ett offentligt företag har å andra sidan en mer heterogen grupp anställda och styrelsemedlemmar, vilket medför att styrelsen har tillgång till fler perspektiv och infallsvinklar än ett familjeföretag.

Vd 6 förklarar att det inte alltid är enkelt för ägare att se problem inom sitt eget företag. Hen berättar att ägaren i företaget där hen jobbar, kan identifiera problemen i andra företag som de arbetar med men att den emotionella kopplingen till familjeföretaget förblindar ägaren från att se samma problem i det egna företaget.

“Jag märker att han ser samma problem i andra länder där vi borde adressera, men han är helt blind för det här, för just den här emotionella delen.” - Vd 6

“Han var hemmablind och det var jättejobbigt för han att gå in och fatta de här besluten som man var tvungen att göra.” - Vd 6

Vd 6 fortsätter att utveckla dilemmat med att bli hemmablind. Hen menar att detta inte bara kan drabba ägare utan även chefer som suttit på positionen under en längre tidsperiod. Vd:n berättar om sin företrädare, en icke familjemedlem som suttit som vd i många år. Vd:ns andra citat belyser vikten av att få nya ögon och nya perspektiv på företag. Detta stärks även av de andra intervjuobjekten, det verkar finnas en gemensam uppfattning om att en anledning till att de alla har rekryterats är att de kan bidra med nya insikter för att utveckla företagen.

I intervjuerna diskuterade vi en del om vad vd:arna tror är anledningen till att ett familjeföretag väljer att anställa en extern vd. På den frågan rådde det konsensus runt framförallt två anledningar. Den första handlar om att företaget har stannat av i sin tillväxt och drabbats av lönsamhetsproblem och därför kräver nya ögon på verksamheten och dess utmaningar. För det andra, så kan det även handla om att företagets tidigare ledningsgrupper, då bestående av framförallt familjemedlemmar, upplevt att en sakkunnig vd är det mest strategiska valet för företagets fortsatta utveckling. Både vd 4 och vd 3 pratar om hur det har varit att just vara de nya ögonen på företaget och därmed axla rollen som den personen som ropar att kejsaren är naken.

“Jag skulle nog säga att det svåra är inte att hantera förväntningar på resultat. Det är svårare att parera alla viljor och önskingar som finns och få dem [ägarna] att förstå att ska vi ha de här resultaten [refererar till lönsamhetsmål] så kan ni inte arbeta som ni har gjort tidigare.” - Vd 4

“Att få till rapporteringar se till att liksom följa upp verksamheten på ett lite snabbare och lite smartare sätt än vad man hade gjort tidigare.” - Vd 3

Likt många av de andra förklarar vd 4 att det stora jobbet för externa vd:ar inte handlar om förväntningarna på ett visst resultat, det handlar istället om att få ägarna att förstå att för att kunna göra detta går det inte att arbeta på det sättet som man gjort tidigare. Arbetet med att ändra det arbetssätt som företaget tidigare haft betonas av både vd 3 och 4. Vare sig det gäller konkreta

ändringar som rapporteringar eller mer övergripande saker som att förmedla bilden av att förändringar måste ske så är det gemensamt att förändringar krävs. Åsikter om att förändringar måste ske kan i vissa fall även leda till konfrontationer.

“Ibland får jag bara säga rakt upp och ner att ska du köpa de där överkysten då kommer inte vi nå det här resultatet, så att du får välja.” - Vd 4

Citatet illustrerar utmaningar som vd 4 upplever med att vara personen som ropar att kejsaren är naken. Ju fler intervjuer vi hade desto tydligare blev det att detta var något som vd:arna tampades med i sitt arbete. Flera av vd:arna upplever att de fått formella förväntningar och mål de ska arbeta mot samt i många fall mandat för att uppnå målen, dock lyfter de en brist på realism i nödvändiga uppoffringar för att uppnå målen. Som nämnt ovan upplever vd 4 att det finns en vilja att få nya infallsvinklar på företaget men viljan att förändra arbetssättet inte alltid går i linje med de satta målen.

Vd 6 delar med sig om en liknande upplevelse som vd 4 tog upp. Även vd 6 tar upp exempel på situationer där hen upplevt att beslut som behöver tas i mån för att uppnå uppsatta lönsamhetsmål och en viljan att hålla kvar vid gamla arbetssätt har krockat.

“Så då sa jag till styrelsen ganska tidigt att den här funktionen måste vi plocka bort. För den kostar x miljoner per år plus att den kräver hela tiden att massa chefer ska jobba i interna processer. Och då börjar [namn på ägare] skruva på sig lite grann” - Vd 6

Citatet ur intervjun med vd 6 målar upp en bild som vi anser är representativ för vad som sagts i de flesta intervjuer. Ägardirektivet för vd 6 handlade om att göra företaget mer lönsamt, detta ansågs vara högsta prioritet hos ägarna och efter att ha gjort en bedömning av företaget kom vd:n med ett förslag vilket visade sig inte gick i linje med vad ägarnas tankar om företaget. Vd 6 fortsätter att berätta att hen i denna situation valde att utveckla de mål som styrelsen satt upp.

“Då är det inte lönsamhet som är det enda målet, utan då måste vi sätta ett mål till här. Eller har jag missförstått någonting? Ja, nej, det är ju vinst säger [namn på ägaren] och skrattar lite grann.” - Vd 6

I dialogen är det tydligt att trots att ägaren har en bild av hur företaget “bör vara” som grundas i en nostalgi och uppfattning om hur det varit tidigare, så är de öppna för att lyssna på vd:ns förslag. Utan den emotionella kopplingen som ägarna har till företaget har vd:n en förmåga att bidra med ett nytt perspektiv. Vd 4 bygger vidare på det som vi tidigare varit inne på, hen betonar att det är en utmaning att hitta balansgången mellan att sikta högt och att vara realistisk.

“Strukturera upp saker och se var kan vi faktiskt hitta lönsamhet och vad ska vi bara strunta i?”- Vd 4

För en extern vd gäller det alltså att förmedla en form av realism när det kommer till de uppoffringar som behöver göras. I det ovanstående exemplet är det gällande lönsamhetsmål, vilket är förekommande i majoriteten av fallet. Men ibland krävs denna realism även i andra situationer. Ett sådant exempel ges av vd 2, som berättar om ett samtal som ägt rum mellan denne och en ägare.

“Ska vi styra mot budgetar och ta kortsiktiga beslut så att du får dina pengar eller ska vi härda ut? Det kommer kosta satan och lite till, men då blir det långsiktiga och starkare.” - Vd 2

Vd 6 berättar om en svår situation som uppkom när hen försökte driva igenom ett förändringsförslag. Situationen berörde hur en familjemedlems arbetsuppgifter behövde förändras för att företaget skulle kunna genomgå en förändring. Vd:n i fråga blev varnad från andra att individen inte skulle ta förslag på förändringar bra.

“Jag satt ner och pratade med [person i ägarfamiljen] en gång och så inser jag att han har inget problem med att förändra sig. Det är ju en smart person det här och han vill ju bara att bolaget ska bli så bra som möjligt.” - Vd 6

Som citatet visar dementerades varningarna snabbt. Vd 6 berättar för oss att när hen väl bröt ner vad förändringen skulle innebära och hur det skulle påverka företaget som helhet var motståndet som bortblåst. De övriga vd:arna delar samma uppfattning som vd 6, det handlar inte om att familjemedlemmarna från ägarfamiljen inte är smarta nog eller är svåra att ha att göra med. Det handlar i själva verket om att de ibland behöver hjälp att se företagets situation för vad det faktiskt är och inte fastna i bilden av vad företaget såg ut när föräldrarna eller morföräldrarna drev det. Allt detta innebär att de externa vd:arna upplever att det behöver jobba med att få ägarfamiljens förväntningar att förankras i hur verkligheten för bolaget ser ut.

Sammanfattningsvis så blir det tydligt i intervjuerna att det läggs mycket energi på att sätta förväntningarna på rätt plats. I alla intervjuer som vi hade får vi bilden av att vd:arna upplever att de har fått klara direktiv om vad deras faktiska uppgift är, i det flesta fall handlar det om lönsamhetsmål. Det verkar dock som att det inte är lika glasklart som det kan låta utan att den externa VD:n möts av vissa förväntningar på tillvägagångssättet de ska uppnå sina lönsamhetsmål som gör att de upplever att arbetet försvåras. Detta innebär i sin tur att de måste lägga mycket tid och energi åt att förmedla och hantera förväntningarna som ägarna har på vd:n genom att se till att förväntningarna är förankrade i verkligheten och därmed axla rollen som *realist*.

4.4 Konceptualisering av empiriska fynd

I det empiriska materialet som presenterats ovan går det att urskilja arbetsuppgifter som vd:arna upplever förväntas att de ska ta sig an. Vi menar att dessa arbetsuppgifter kan kategoriseras in i tre roller. Den första har vi valt att benämna som läraren. I intervjuerna framgår det att externa vd:arna upplever att det finns en förväntan på dem att leda uppåt i organisationen. Det empiriska materialet visar även att detta ledarskap som vd:arna anser efterfrågas grundas i att vissa av medlemmarna i ägarfamiljen, enligt vd:arna, inte besitter den kunskap eller den kompetens som behövs inom branschen. Arbetsuppgiften som vd:arna tar sig an är att kontinuerligt utbilda medlemmar i ägarfamiljen, därmed tar de rollen som *lärare*.

Den andra rollen som vi genom studiens empiriska material har identifierat har vi valt att kalla *arvsväktaren*. Det framgår i intervjuerna att de externa vd:arna upplever att de bär ett stort ansvar i att föra den ägande familjens arv vidare. Personerna som vi har intervjuat är måna om att grundarens anda ska leva vidare genom företaget, detta verkar komma från upplevelsen att det historiska arvet är mycket viktigt för familjen. Trots att alla vd:arna är överens om att de har blivit rekryterade till företaget för att bidra med nya perspektiv så undgår det ingen av dem att det är viktigt att arbeta i linje med det kulturella arvet som finns i företaget. De upplever således en förväntning på de externa vd:arna att ta sig an rollen som *väktare* av det arv som härstammar från grundaren.

Den tredje och sista rollen som vi har identifierat i det empiriska materialet är *realisten*. I det empiriska materialet finns indikationer på att de externa vd:arna upplever att det finns ett behov att hantera ägarnas förväntningar och vision av företaget. Bland vd:arna finns det en känsla av att ägarfamiljerna ibland fastnar mellan två viljor. Dels finns det en förväntan att få företaget att fortsätta växa samtidigt som man gärna håller kvar vid gamla traditioner och tillvägagångssätt. Det leder till en situation där vd:arna upplever att de kontinuerligt behöver arbeta med att se till att ägarnas förväntningar är förankrade i verkligheten och hur situationen för företaget faktiskt ser ut. De upplever alltså att de behöver ta rollen som *realist* i samarbetet med ägarna.

5. Diskussion

Följande avsnitt innehåller en diskussion där vi ämnar att applicera den teori som presenterats i litteraturoversikten på det empiriska materialet. Genom att göra detta har vi identifierat ett behov för nya roller enligt Mintzbergs ramverk och på så sätt bidra med en mer nyanserad bild av chefers arbete i familjeägda företag.

5.1 Behovet för nya roller

Mintzberg har kritiserats för att inte beakta skillnader mellan de roller chefer på olika chefsnivåer tar (Laud et al., 2016). Det är viktigt att notera att denna studie fokuserar på vd:ar och tar grund i vd:ars upplevelser gällande arbetet mellan vd och ägare. Detta innebär att studien bygger på empiri insamlat från högt uppsatta chefer inom familjeföretag och precis som Laud et al. (2016) menar vi att Mintzbergs ramverk inte tar i beaktning vissa faktorer som vi sett varit viktiga när det kommer till den externa vd:ns arbete. Vi har redan tidigare i denna uppsats, under litteraturanalysen, argumenterat och påvisat att Mintzbergs ramverk fortfarande är relevant trots att den introducerades 1973. Vi ifrågasätter därför inte relevansen i ramverket utan argumenterar istället för att de 10 chefsroller som Mintzberg identifierat inte räcker för att ge en tillräckligt nyanserad bild av chefsrollen i familjeföretags arbetsuppgifter.

Framstående utvecklingar av Mintzbergs ramverk har gjorts av Dubrin (2012; återgiven i Laud et al., 2016), han adderade sju stycken roller till de tio som Mintzberg identifierat. Dubrins utveckling avser att beskriva de nya arbetsuppgifterna som kommit med den tekniska utvecklingen. De roller som vi har identifierat i denna studie tar en annan utgångspunkt än Dubrin, som fokuserar på arbetsuppgifter kopplade till organisering, bemanning, lagbyggare, coachande och motiverande med mera. (Dubrin, 2012; återgiven i Laud et al., 2016). Vår studie fokuserar istället på att utvidga ramverket för att ge en mer nyanserad bild av chefers arbete i familjeägda företag genom att addera roller mer fokuserade på att leda uppåt, bevara ägarfamiljens anda och hantera förväntningar.

Inom fältet chefers arbete har Mintzbergs ramverk blivit mycket uppmärksammat. Många studier har baserats på ramverkets koncept (Muma et al., 2006; Labaronne & Müller, 2023;

Kirisci-Sarikaya et al., 2023; Lippert, 2024). Genom att analysera våra observationer med utgångspunkt i Mintzbergs roller ämnar vi att, liksom tidigare studier som tagit sin utgångspunkt i Mintzbergs ramverk, bidra med nya perspektiv på chefsarbete och sätta det i kontext till familjeföretag.

5.2 Läraren

I studiens analys presenteras en bild av hur arbetet mellan vd och styrelseledamöter kan ta form. Det framgår att många ägare har förvärvat sin andel i företaget genom arv och att en konsekvens av detta är att den bransch som företaget är verksam i inte nödvändigtvis är densamma som ägarna är utbildade inom. Detta går i linje med vad litteraturen om externa vd:ar i familjeägda företag diskuterar angående att många rekryteras av anledningen att de besitter en kompetens som ägarfamiljen inte har. (Klein & Bell, 2007; Tabor et al., 2018). Detta ser vi har lett till att vd:arna upplever att ägare i styrelsen har ett större behov av kunskapsförmedling än övriga styrelseledamöter. Vd:arna upplever det som ett ytterligare ansvar som vilar på deras axlar. De ansvarar för att förvalta företaget på bästa möjliga sätt, en del i detta är att styrelsen de svarar till kan ta välgrundade beslut som gynnar företaget.

Att identifiera roller är en kategoriseringsprocess där aktiviteter delas upp på ett godtyckligt sätt (Mintzberg, 1973). I empirin ser vi att vd:arna upplever att det finns områden där ägarna med fördel kan utveckla sina kunskaper. Vi ser även att vd:arna upplever att det är deras ansvar att se till att ägarna får det kunskapsstöd som de behöver. För att kunna erbjuda ägarna stöttning i detta arbetar vd:arna med att, i samråd med ägarna, identifiera kunskapsgap. Vidare har några av dem tagit sig an att planera specifika utbildningstillfällen för både nuvarande och kommande ägare. Alla vd:ar i denna studien uppger att de kontinuerligt både i styrelsesammanhang och i det dagliga arbetet arbetar med att ge kunskaper åt och utbilda ägarna. Åtgärderna av den kollektiva uppfattningen om kunskapsgap kan, med Mintzbergs ramverk (1973), tolkas som en vd:s arbetsuppgift.

De roller som presenteras i Mintzbergs ramverk är många och varierande, trots detta menar vi att arbetsuppgifterna som vi identifierat i det empiriska materialet inte går att kategorisera in i någon

av de befintliga rollerna. *Ledaren* är den av Mintzbergs roller vars arbetsuppgifter mest liknar de som denna studie har identifierat. Den beskrivs som en roll chefer tar när de motiverar och utbildar anställda. Rollen ingår i kategorin som Mintzberg benämner mänskliga relationer. Karaktärsdragen för denna kategori är personliga relationer. (Mintzberg, 1973). I kontrast till ledaren är den utbildande arbetsuppgiften som vi har identifierat inte riktad åt anställda, utan åt ägarna.

Med detta sagt anser vi att arbetsuppgifterna presenterade i detta avsnitt kräver en egen roll, som vi har valt att kalla för *läraren*. Lärarens fokus är att utbilda ett företags beslutsfattande organ och på så sätt garantera en långsiktigt hållbar förvaltning. De karaktärsdrag som läraren besitter menar vi faller mellan de kategorier som Mintzberg benämner mänskliga relationer och informationsroller. En del av arbetet som läraren utför är att sprida information till ägare, både om företaget och som kan vara nyttigt för ägarnas styrelseämbeten. Empirin talar för att relationen mellan ägare och vd:n är väsentlig i lärarens roll, vilket leder oss till att placera läraren mellan kategorierna mänskliga relationer och informationsroller. Vi menar att tillägget av läraren kan vara fördelaktigt då den bidrar till förståelsen att chefsrollen i familjeägda företag inte bara kräver att chefen arbetar med att leda neråt i organisationen utan att det även krävs en förmåga att leda uppåt i organisationen mot ägarfamiljen.

5.3 Arvsväktaren

I empirin ser vi att vd:arna har en ödmjukhet och stor respekt inför det faktum att de ska förvalta någon annans arv. Många belyser vikten av företagets historia samt att deras arbete är att förvalta företaget så att det kan lämnas över till nästa generation i gott skick. Genom vd:arnas berättelser om företagets och familjens historia förstår vi att de upplever en förväntan på dem, som högsta chef i verksamheten och styrelsens närmsta hand, att bevara familjens historia och värderingar i verksamheten. Vd:arna upplever att det är deras uppgift att förvalta företaget i linje med grundaren och ägandefamiljens önskan. En av vd:arna benämner ägarna som livslevande kulturbärare, detta anser vi är en bra illustration inte bara för hur vd:arna ser familjen men även för den roll som vd:n tar på sig för att vidareförmedla kulturen och historien ner i verksamheten.

I empirin lyfts ägarnas emotionella koppling till företaget. Vd:arna berättar att emotionella faktorer inte allt för sällan påverkar beslut. Empirin visar dock att dessa emotionella beslut är en viktig del i att bevara den nämnda historien. Studien visar att vd:arna som medverkat upplever att deras arbete präglas av att balansera företagets behov för utveckling och att bevara grundarens och familjens anda. I syfte att beskriva de arbetsuppgifterna som vd:arna tar sig an för att besvara de förväntningarna de upplever från ägarna har vi kategoriserat arbetsuppgifterna under en roll. Denna roll har vi valt att benämna *arvsväktare*. Den vikt som vi upplever att vd:arna lägger i att förstå företagets mjuka värden styrks av Hall och Nordqvist (2008), som menar att externa vd:ar kan undvika motstånd från ägare genom att arbeta med företagets mjuka värden.

Mitchel et al. (2003) menar att för att förstå olika intressenters drivkrafter bör familjeföretag delas in i två system, företag och familj. Likt Mitchel et al. (2003) resonemang ser vi att vd:arna tenderar att göra en sådan uppdelning. Huruvida det är undermedvetet eller ej kan vi inte uttala oss om, men vi upplever att vd:arna som har medverkat i vår studie i hög grad separerar enheterna familj och företag för att organisera viljor, behov och förväntningar på ett sätt som blir begripligt. Trots att vi genom våra observationer upplever att vd:arna ibland beaktar familjeföretagen som två subsystem vill vi poängtera att detta verkar vara ett tillvägagångssätt för att organisera och processa information för att tillgodose familjeföretagets totala behov.

Det som våra observationer problematiserar med ramverket är att arbetsuppgifterna som vi har identifierat är svåra att kategorisera in i ramverkets befintliga roller. Den rollen som vi anser närmast de arbetsuppgifter vi sett i empirin är *informationsspridaren*. Mintzberg föreslår att eftersom chefer är involverade i verksamheten i stor utsträckning, så bär de ett ansvar att agera som förmedlare av information. (Mintzberg, 1973). Den information som informationsspridaren förmedlar kan komma från både interna och externa intressenter. Rollen gäller inte bara förmedling av kall fakta utan ser även till att förmedla värderingar som kan vara till nytta för organisationen. (Altamony et al; 2017; Alvesson et al., 2020). Trots att det går att argumentera för att delar av Mintzbergs roll och rollen som vi föreslår, *arvsväktaren*, är liknande så menar vi att det finns skillnader som gör att rollerna med fördel kan presenteras separat. Till skillnad från informationsspridaren ligger arvsväktarens huvudsakliga fokus på att bevara företagets historia,

syfte och grundarens anda. Arbetet är därav inte fokuserat på förmedlandet i sig självt, utan tar form i att förstå ägarfamiljen och företagets historia för att sedermera kunna se till att företaget utvecklas i den linje som varit avsedd. Arvsväktarens arbete med att driva företagets utveckling i familjens önskade riktning grundar sig i vd:ns förståelse för familjen och dess historia. Denna förståelse och kunskap om familjen skapas genom relationer, av den anledningen menar vi att rollen lämpligen faller under kategorin mänskliga relationer.

Genom våra egna observationer och tidigare studiers observationer ser vi att chefernas arbetsuppgifter kan se olika ut inom olika branscher. Begreppet arvsväktaren kan hjälpa oss att förstå de arbetsuppgifter som externa vd:ar i familjeägda företag står inför, enligt deras upplevelser. Genom att kategorisera arbetsuppgifterna i en roll kan vi även förbättra vår förståelse av vilka rollerna som externa vd:ar i familjeägda företag tar.

5.4 Realisten

Waldkirch (2020) menar att externa vd:ar i familjeföretag arbetar i komplexa förhållanden då de hela tiden bollar företagets och familjens angelägenheter. I det empiriska materialet ser vi att ett av problemen som uppkommer när företagets och familjens angelägenheter bollas är att det finns en otydlighet mellan de förväntningar som vd:arna upplever från ägarfamiljen, och hur dessa förväntningar ska uppnås. Vi diskuterade i tidigare avsnitt förekomsten av mjuka värden i det familjeägda företaget och att dessa är av väldigt stor betydelse (Hall & Nordqvist, 2008). Detta är något som inte undgår de externa vd:arna som vi har pratat med men det bidrar också till en situation där förväntningarna på vd:n och de mjuka värdena inte alltid är i linje med varandra. Vd:arna uppger att de antingen blivit rekryterade för att styrelsen anser att företaget hade mått bra av att få nya synsätt på verksamheten, eller för att uppnå konkreta mål om ökad lönsamhet. Det framgår att arbetet med att öka lönsamhet kan öppna dörrar för utmaningar som kommer av familjeägda företagens speciella karaktär. Enligt Hall & Nordqvist (2008) tar de mjuka värderingarna ett större utrymme i familjeägda företag än i icke familjeägda företag och detta bekräftas av vår empiri. Enligt vd:arna som vi intervjuat kan det hända att just dessa mjuka värden är en påverkande faktor för företagets lönsamhet och utveckling.

Detta ger vd:arna två alternativ att jobba utefter. Det första alternativet är att arbetet inte ifrågasätter de mjuka värdena i företaget, detta resulterar dock i att en av fördelarna med extern vd försummas. Som tidigare nämnt menar Edwards & Meliou (2015) att en av anledningarna till att familjeföretag rekryterar en extern vd är för att få ett par nya ögon. Det andra alternativet är att dra nytta av det faktum att de inte har ett emotionellt band till familjen och ta sig an rollen som *realist*, våga vara den som ropar att kejsaren är naken. Det empiriska materialet visar alltså att vd:arna, med hjälp av sina objektiva ögon upplever att det finns saker i verksamheten som enkelt skulle kunna åtgärdas om det inte var för att det har ett emotionellt värde för ägarfamiljen. Det kan handla om en leverantör de jobbat med länge, en idrottsförening, eller en gren i företaget som endast kostar pengar. Viktigt att påpeka här är att det finns mjuka värden som, i varierande grad, påverkar hur vd:n kan arbeta. Edwards & Meliou (2015) menar att rekryteringen av extern vd kan bidra till en minskning i irrationella beslut. I empirin framgår det att vd:arna upplever en medvetenhet hos ägarna att de riskerar att bli hemmablinda. Vidare kan detta vara en anledning till att ägarna väljer att anställa just en extern vd, som kan bidra med nya infallsvinklar.

Detta bidrar till att de externa vd:arna upplever att de behöver jobba kontinuerligt med att förankra ägarfamiljens förväntningar i verkligheten och arbeta med att få dem att förstå att det finns en avvägning mellan att uppnå de finansiella målen och de mjuka värdena i företaget. Detta gör de externa vd:arna som vi pratat med genom att konkretisera hur emotionella beslut som tas i företaget påverkar det finansiella resultatet. Med detta som bakgrund föreslår vi därmed att det krävs en extra roll till Mintzbergs ramverk, nämligen *realisten*.

Att jobba med att hantera och styra förväntningarna på företaget är något som inte berörs i någon roll som presenteras av Mintzberg (1973). Den som vi ser ligger närmast i arbetsuppgifter till *realisten* är rollen som entreprenör. Enligt Mintzberg (1973) innefattar rollen som entreprenör att vara drivande i kontrollerade förändringsprocesser. Det går att föra ett argument för att arbetet som externa vd:ar gör när det kommer till att få ägarna att förstå att vissa uppoffringar som måste göras för att företaget ska kunna utvecklas faller under rollen som Mintzberg (1973) benämnt som *entreprenören*. Vi menar dock att det handlar mindre om att driva igenom organisatorisk förändring och mer om att hjälpa ägarfamiljen förstå att de i vissa situationer måste offra de mjuka värdena i förmån för att företaget ska utvecklas. *Realistens* arbete handlar med andra ord

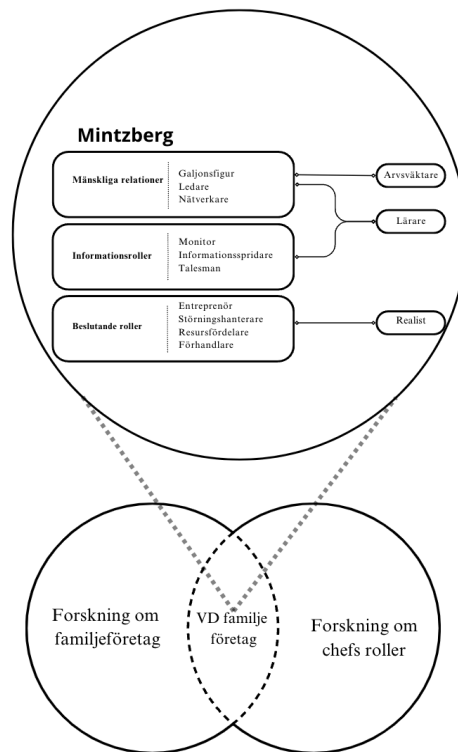
om att se till så att ägarnas förväntningar är förankrade i företagets verklighet, arbetet kan således påverka beslut som styrelse och ägarfamiljen fattar. Av denna anledning menar vi att rollen lämpligen bör kategoriseras som en beslutande roll.

6. Slutsats

I kommande avsnitt presenteras de slutsatser vi kommit fram till i vår studie och besvara forskningsfrågeställningar. I kombination med detta kommer även praktiska och teoretiska implikationer samt begränsningar att presenteras, för att slutligen resultera i rekommendationer för vidare forskning.

6.1 Vilka chefsroller upplever externa vd:ar i familjeägda företag att de tar?

Sammanfattningsvis delar vi den uppfattning som många andra forskare har att Mintzbergs ramverk är ett bra verktyg för att hjälpa oss förstå chefs arbete. Genom att tolka vd:arnas upplevelser kan vi kategorisera arbetsuppgifter och därigenom identifiera olika roller som vd:arna tar. Det är viktigt att notera att studiens teoretiska bidrag inte begränsas till Mintzbergs ramverk. I studien har Mintzbergs ramverk istället använts som hjälpmedel för att konkretisera och organisera våra tolkningar. Vi menar att rollerna som identifierats och presenterats kan bidra till att förstå de arbetsuppgifter som specifikt externa vd i familjeägda företag står inför. De tre rollerna som identifierats i studien har vi benämnt: *läraren, arvsväktaren och realisten.*



Figur 5. Illustration av studiens bidrag.

Litteraturen om chefs arbete ger en god bild av ämnet, även i familjeägda företag. Chefer i familjeägda företag tar mer eller mindre alla de roller som Mintzberg presenterar i sitt ramverk. Problematiken ligger istället i att dessa roller inte täcker specifika arbetsuppgifter som chefer i familjeägda företag upplever att de behöver utföra i sin tjänst och som är mer eller mindre exklusiva till familjeägda företag. De vd:ar som vi intervjuat upplever att det finns ett behov för dem att ta rollen som en person som leder uppåt i organisationen genom att utbilda ägarfamiljen och därmed ta rollen som *läraren*. Vidare upplever de att det i de familjeägda företagen finns mjuka värden som är av stor betydelse på ett sätt som inte går att jämföra med icke familjeägda företag. Dessa mjuka värden är enligt de intervjuade vd:arna rotade i grundarens anda. De externa vd:arna upplever därför att det har ett ansvar att vakta över dessa mjuka värden och säkerställa att de förs vidare till nästa generation. Detta innebär att de upplever att de kontinuerligt behöver ta rollen som *arvsväktare* i sitt arbete och på så sätt säkerställa att detta arv förs vidare. Slutligen upplever de externa vd:arna att det finns en avvägning som måste göras i familjeföretag mellan finansiella mål och emotionella mål. Detta innebär att vd:arna upplever att

de måste axla rollen som den personen som ser till att ägarna har realistiska förväntningar på vad som krävs för att uppnå företagets mål och därmed anta rollen som *realisten*.

Slutsatsen som kan dras från studien är att externa vd:ar i familjeägda företag upplever att det finns behov för en vd med god förståelse för familjen, dess mjuka värden och behov. På grund av dessa upplevda behov tar de externa vd:arna på sig rollerna som lärare, arvsväktare och realist. Vidare slutsatser som kan dras av studien är att på grund av de skillnader som finns mellan familjeägda och icke familjeägda företag ser chefsarbetet i många situationer annorlunda ut i familjeägda företag. Att jobba med långsiktighet, mjuka värden och personliga relationer till ägarna är saker som vd:arna i denna studie har understrukt som viktiga aspekter som påverkar hur deras arbete tar form.

6.2 Praktiska och teoretiska implikationer

Studiens praktiska relevans är att bidra med insikter i hur vd:ar i familjeägda företag upplever sitt arbete och de roller de tar. Studien kan vara intressant för den som funderar på att arbeta som vd i ett familjeägt företag, då den kan ge en inblick i arbetets fördelar men även utmaningar. Studien kan även vara intressant för ägare av familjeföretag som är intresserade av att anställa en extern vd. Den teoretiska relevansen av studien är att den ger ett litet bidrag som kan vara ett verktyg för att öka förståelsen för chefsarbete. Studiens fynd bidrar till en tydligare förklaring av det arbete som vd:ar i familjeföretag utför.

6.3 Begränsningar och vidare forskning

Intervjuobjekten i denna studie har varit vd:ar på familjeägda företag. Studiens fokus ligger på intervjuobjektens upplevelser, med det sagt är det viktigt att notera att vi inte kan uttala oss om hur verkligheten är utan istället återspeglar de subjektiva uppfattningarna som intervjuobjekten delar. Eftersom att studien fokuserar på familjeägda företag är studiens fynd inte garanterade att vara applicerbara på andra företagsformer.

Till forskare som läser denna studie och tycker att ämnet är intressant skulle vi vilja föreslå två teman för vidare forskning. I denna studie har vi undersökt rollen som extern vd i familjeägda företag och framförallt fokuserat på chefsarbete. Vi har undersökt de externa vd:arnas upplevelser av de jobb som de gör. Studien har dock inte involverat perspektivet från ägarfamiljerna vilket vi anser är en intressant bas för vidare forskning på detta område. Genom att studera ägare och vd:ar skulle framtida forskare kunna bidra med intressanta perspektiv på familjeföretag. Mer konkret skulle forskning som utgår från dynamiken mellan ägare och extern vd kunna nyansera fältet och bredda perspektivet.

Vidare skulle det vara intressant att undersöka huruvida chefs arbete i familjeföretag ser annorlunda ut baserat på olika nivåer av chefskap. I denna studie har vi valt att studera vd:ar vilket innebär att slutsatserna inte nödvändigtvis blir detsamma om vid studier av till exempel mellanchefer inom familjeägda företag.

Källförteckning

Tryckta böcker

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2020). *Organisationer, ledning och processer*. Tredje upplagan Lund: Studentlitteratur

Bell, Emma, Bryman, Alan & Harley, Bill. (2019). *Business research methods*. Upplaga 5
Oxford: Oxford University Press

Bryman, Alan & Bell, Emma (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3
Stockholm: Liber

Daft, R.L., Murphy, J., Willmott, H. (2020). *Organization Theory and Design*. Upplaga 4.
Cengage Learning.

Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Vecchio, R.P. (2007) *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Second edition. University of Notre Dame Press.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv det ska fan vara chef*. Johanneshov: MTM.

Artiklar

Altamony, H., Masa'deh, R., och Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles.

<https://omarismailameenmohamedalkhoori.com/wp-content/uploads/2019/06/Journal-1.pdf>
[hämtad 2024-05-14].

Ansari, I., Goergen, M., & Mira, S. (2014). The determinants of the CEO successor choice in family firms. *Journal of Corporate Finance*, vol. 28, pp. 6-25. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.006>

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30 no.6, 837-854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>

Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 107-127. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001>

Bennedsen M., Nielsen K. M., Perez-Gonzalez F., & Wolfenzon D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, no. 2, pp. 647-691. <https://www.jstor.org/stable/25098855>

Bertrand, M. & Schoar, A. (2006) The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 28, no. 2, pp. 73-96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>

Blumentritt, T. B., Keyt, A.D., Astrachan, J. H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*. vol. 20, no. 4, pp. 269-360. SAGE publications. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x>

Chandler, J., Petrenko, O., Hill, A., & Hayes, N. (2020). CEO Machiavellianism and Strategic Alliances in Family Firms. *Family Business Review*, vol. 34, no. 1, pp 93-115. <https://doi.org/10.1177/0894486520938890>

Cohen, A., Hazan, M., Tallarita, R., Weiss, D. (2019) The Politics of CEOs, *Journal of Legal Analysis*, vol. 11, no. 1, pp. 1–45, <https://doi.org/10.1093/jla/laz002>

Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, no. 1, pp. 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001>

Edwards, T., Meliou, E. (2015). Explaining leadership in family firms: Reflexivity, social conditioning and institutional complexity. *Human Relations*, vol. 68, no. 8, pp. 1271-1289 <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0018726714554468>

Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British journal of management*, 10(4), 335-350. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00143>

Hall, A., Nordqvist, M. (2008) Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, vol. 21, no. 1, pp. 51-69 <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2013). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms: The Influence of a Nonfamily CEO and the Moderating Effect of CEO Tenure. *Family Business Review*, vol. 26, no. 2, pp. 161-179. <https://doi.org/10.1177/0894486512469252>

Kaplan, S.N. & Sorensen, M. (2021) Are CEOs Different? *The Journal of the American Finance Association*, vol. 76, no. 4, pp. 1773-1811. <https://doi.org/10.1111/jofi.13019>

Kaplan, S.N. (2008) Are U.S. CEOs Overpaid? *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, no. 2. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.32739755>

Kelleci, R., Lambrecht, F., Voordeckers, W., & Huybrechts, J. (2019). CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate. *Family Business Review*, vol. 32, no. 1, pp 31-57. <https://doi.org/10.1177/0894486518811222>

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family business review*, vol. 21 no.1 , 1-14.

<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>

Kirisci-Sarikaya A. & Sonmez T. (2023). Managerial Roles of Public Education Center Administrators: An Analysis Within the Scope of Mintzberg Managerial Roles, EJER Congress 2023 International Eurasian Educational Research Congress Conference Proceedings, Ani Publishing, 2023, pp. 449-462. <https://eric.ed.gov/?id=ED638429> [hämtad 2024-05-10].

Klein, S. & Bell, F-A. (2007). Non-family Executives in Family Businesses : a Literature Review, *Electronic Journal of Family Business Studies* (EJFBS), vol. 1, no. 1.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-200906041668> [hämtad 24-05-27]

Kotter, J. P. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, no. 2.

<https://hbr.org/1999/03/what-effective-general-managers-really-do> [hämtad 24-04-28]

Labaronne, L. & Müller, A. (2023) Mapping out the Roles of Top Management in Nonprofit Arts and Cultural Organisations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 54, no. 1.

<https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2285476>

Laud, R., Arevalo, J. & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, vol. 22, no.4, pp. 435-456.

<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/81477C613B7E6699A7C088C4F8185953/S1833367215000486a.pdf/the-changing-nature-of-managerial-skills-minds-ets-and-roles-advancing-theory-and-relevancy-for-contemporary-managers.pdf>

[hämtad 2024-05-15].

Lippert, I. (2024). Artificial Intelligence and the Future of Managerial Roles: A Theoretical Review, ECIS 2024.

https://www.researchgate.net/profile/Isabell-Lippert/publication/379999788_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_AND_THE_FUTURE_OF_MANAGERIAL_ROLES_A_THEORETICAL_REVIEW/links/66269aab43f8df018d204642/ARTIFICIAL-INTELLIGENCE-AND-THE-FUTURE-OF-MANAGERIAL-ROLES-A-THEORETICAL-REVIEW.pdf [hämtad 2024-05-10].

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, vol. 14, no.1, pp 1-8.

<https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Organizational%20Structure%20%20Mintzberg%20Framework%20IJSID%20V14%20N1%202012.pdf> [hämtad 2024-05-16].

Marshall, J., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. (2006) The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, vol. 21, no. 3, pp 348-368. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.004>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in FamilyFirms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, vol. 51, no. 4, pp. 547-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12076>

Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, vol. 18 no. 4, 533-551. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00059-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00059-4)

Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, vol. 51, no. 7, pp. 1153-1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12095>

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, vol. 53 no. 4 <https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=914FDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT42&dq=mintzb>

erg+folklore+and+fact&ots=wKubT2jHnB&sig=MUAFflmoqSfixqgEh4t0tvP1Nms&redir_esc=y#v=onepage&q=mintzberg%20folklore%20and%20fact&f=false (Hämtad 2024-05-25)

Muma, R. D., Smith, B., & Somers, P. A. (2006). Use of Mintzberg's model of Managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*, 35(2), 65-74. <https://www.jstor.org/stable/48721517> [Hämtad 24-05-27]

Perry et al. (2011). To get the best new CEO, must the gold CEO go? Power distribution in external CEO successions. *Managerial and Decision Economics*, vol. 32, no. 8, pp. 505-525. <https://doi.org/10.1002/mde.1551>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, in G. Ahrne & P. Svensson (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 220-236.

Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97-125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00253.x>

Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>

Tengblad, Stefan (red.) (2012). *The work of managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press

Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of management studies*, 43(7), 1437-1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>

Villalonga, B., & Amit, R. (2020). Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 36, no.2, pp. 241-257. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa007>

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success. *Organization Science*, vol. 14, no. 5, pp. 149–172. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.149.14995>

Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 11, no. 1. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100305>

Webbsidor

Klang AI. (2023). Säkerhet för alla dina behov.

https://klang.ai/security/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw88yxBhBWEiwA7cm6paA7RCt360RiX5qNnHtlQ57Kouby-XpTYwa-oihgsQm8SIaVfZ6XdBoCsucQAvd_BwE [hämtad 2024-04-15].

Statistiska Centralbyrån. (2017). Var tredje sysselsatt arbetar i ett familjeföretag,

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/ovrigt/fokus-pa-naringsliv-och-arbetsmarknad/pong/statistiknyhet/fokus-pa-naringsliv-och-arbetsmarknad-2016/> [hämtad 2024-04-27]

Appendix

AI promptar:

Exempelfråga : Kan du ge mig metaforer för familjeägda företag?

Exempelfråga: Översätt ownership (använts ett flertal gånger för att översätta olika ord)

Exempelfråga: Vad innebär konceptualisering?

Exempelfråga: Synonymer till komplexitet ?

Exempelfråga: Kan du översätta detta till svenska [engelsk brödtext]?

Exempel på intervjufrågor

1. Vill du beskriva din bakgrund? Utbildning, tidigare erfarenheter mm.?
2. Berätta lite om [Företagets namn]?
 - a. Hur länge har företaget haft extern VD? kör
3. Vill du beskriva din roll i företaget?
4. Har du haft rollen som vd innan ditt nuvarande uppdrag, och om så var det ett familjeägt bolag eller inte. kör
5. Följande fråga: Hur skiljer det sig mellan att jobba i ett familjeägt bolag jämfört med dina tidigare erfarenheter?
6. Vill du berätta om hur rekryteringsprocessen gick till?

Frågor relaterade till företagets ledarroller

1. Till vilken utsträckning är ägarfamiljemedlemmar aktiva i företaget?
 - a. hur upplever du arbete med ägare under dig?
2. *Hur ser engagemanget hos ägarfamiljemedlemmar ut i företaget? Jobbar de i verksamheten, under dig? Sitter de i styrelse?*
3. Hur ser kommunikationen mellan styrelsen och dig ut? vill du köra yes
4. Vilka förväntningar upplever du från styrelse/ ägarfamilj?
 - a. bolla familjens krav/ företagets behov
5. Vilka förväntningar upplever du från övriga anställda? Krockar dem någonsin? kör
6. Hur upplever du tilliten till dig som VD, har familjen kunnat släppa ansvar? du kan göra de
7. i vilka aspekter/ Till vilken grad upplever du att ditt arbete genomsyras av det faktum att du arbetar i ett familjeföretag?
8. Vilka tycker du är de största utmaningarna som vd för ett familjeföretag?"